نموذج ترخيص

أنا الطالب: عاجي بن غازي بن بدر الحنتوشي أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و/ أو استعمال و/ أو استغلال و/ أو ترجمة و/ أو تصوير و/ أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و/ أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير/ الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها:

هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير

وذلك لغايات البحث العلمي و/ أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و/ أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: عاجي بن غازي بن بدر الحنتوشي

التوقيع:

التاريخ: ٤/ ٨/ ٢٠١٥م

هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير

إعداد

عباس بن غازي بندر الحنتوشي

المشرف

الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش

قُدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تموز، 2015

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة: "هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير". وأجيزت بتاريخ: 26 / 7 /2015م.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش أستاذ الإدارة التربوية	مشرفاً ورئيساً	....
الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني أستاذ الإدارة التربوية	عضواً	....
الدكتور خالد علي السرحان أستاذ مشارك- إدارة تربوية	عضواً	....
الدكتور باسم علي حوامدة أستاذ مشارك – جامعة مؤتة	عضواً	....

الإهداء

إلى من ...

رضاها برضا الرحمن ، إلى سر توفيقي بعد الله ﷻ

أهدي جهدي المتواضع هذا إلى

أمي

إلى زوجتي التي تحملت الكثير من أجلي

إلى : كل طالب علم يصبو للتفوق والنجاح

وإلى كلّ من أسدى إليّ معروفاً أو نُصحاً أو عَوناً في

سبيل إتمام هذه الأطروحة

شكر وتقدير

الحمد لله جليل النعم باعث الهمم ذي الجود والكرم، جزيل الإحسان ذي الفضل العظيم والخير العميم أحمدهُ تعالى بما هو أهله ثم الصلاة والسلام التامان الأكملان على خير البرية وأزكى البشرية محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن والاه أما بعد..

فما كان لهذا الجهد المتواضع أن يبصر النور لولا فضل الله وتوفيقه.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان وأسمى آيات العرفان استحقاقاً وإجلالاً إلى الجامعة الأردنية ممثلة في عطوفة رئيسها الأستاذ الدكتور إخليف الطراونة وفقه الله وإلى عمادة الدراسات العليا ممثلة في سعادة عميدها، وإلى قسم الإدارة التربوية ممثلا في سعادة رئيس القسم.

كما أتقدم بالشكر وافره إلى سعادة المشرف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش لما بذله من جهد ووقت وحرص ومتابعة، فلقد كان لنصائحه السديدة وتوجيهاته العلمية الدقيقة أبلغ الأثر وأعظمه في التغلب على المعيقات والصعوبات فجزاه الله عني خير الجزاء.... كما أقدم الشكر أجزله ومن الثناء أجمله الى كل من الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني و الدكتور خالد علي السرحان والدكتور باسم علي حوامدة لتفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة والإدلاء بآرائهم السديدة وملاحظاتهم القيمة لإصلاح جوانب القصور في هذا العمل.

كما أنتهز الفرصة لأتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأعضاء القائمين على تحكيم أداة البحث، والشكر موصول إلى جميع العاملين بالملحقية الثقافية السعودية بعمان والعاملين بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في تسهيل مهمة الباحث وأشكر جميع العاملين والمشاركين بالدراسة بالجامعات السعودية.

وأخيراً إلى كل من بذل من جهده ووقته للباحث وأحاطه بنصحه وخانتني الذاكرة نسياناً لذكر اسمه

والله ولي التوفيق

الباحث

عباس بن غازي الحنتوشي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير

إعداد

عباس بن غازي بندر الحنتوشي

المشرف

الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش

الملخّص

هدفت الدّراسة هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، إذ تكونت من (500) عضو هيئة تدريس وإداري أكاديمي. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء أداة الدراسة (استبانة) والتي تكونت من ثلاثة أجزاء، الأول: معلومات عامة عن المستجيبين، والثاني: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة، والثالث: لقياس آليات الهندرة المقترحة. وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، واستُخدِمت الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج.

بينت نتائج الدّراسة أن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة جاء بدرجة متوسطة، وكشفت وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات العمليات الأساسية في تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام وتطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح الذكور. بينما تطوير العمليات الإدارية بالأقسام لصالح الإناث. وكذلك بينت وجود فروق في واقع تطوير العمليات الإدارية المساندة، والأساسية، وفي تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أداء الموظفين، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الكلية لصالح الكليات العلمية، بينما في تطوير الشراكة المجتمعية لصالح الإنسانية. كما كشفت وجود فروق في جميع العمليات الأساسية باستثناء تطوير أعضاء هيئة التدريس وجميع العمليات المساندة باستثناء تطوير الموظفين ولصالح خبرات أعضاء هيئة التدريس من خمس إلى أقل من عشر، ومن عشر إلى أقل من 15 سنة مقابل الأقل من

خمس سنوات. كما بينت وجود فروق في جميع العمليات باستثناء مجال تطوير أعضاء هيئة التدريس، وتوظيف التقنية بالتدريس لصالح رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء مقابل أعضاء هيئة التدريس. وبينت وجود فروق بمجالي تطوير العمليات الإدارية بالأقسام لصالح أستاذ مشارك مقابل الأستاذ، وفي تطوير الشراكة المجتمعية لصالح الأستاذ المساعد والأستاذ مقابل المشارك. وتوصّلت الدّراسة إلى آليات لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة وبناء الرؤية المشتركة للقسم، والتحضير للهندرة، وإعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية والتي أوصت بتطبيقها في الجامعات السعودية.

وفي نهاية الدراسة طرح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها:

- تبني الآليات التي كشفت عنها الدراسة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة والعمل على تطبيقها.

الفصل الأول

مشكلة الدّراسة وأهميّتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

حظيت عملية إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، ونالت عمليات تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية جانباً كبيراً من هذا الاهتمام، إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد، والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية التربوية. ويعتبر التطوير أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولّد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها. فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والتغيير والتطوير والهندرة من جهة والإصلاح التربوي من جهة أخرى باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

ويؤكد الواقع أن هناك ضرورة لأن تتحول المؤسسات التربوية وعلى رأسها الجامعات من التنظير إلى التطبيق، مع أهمية إحداث تغيرات أساسية في البيئة التربوية. فالمؤسسة التربوية في شكلها الحالي سواء على المستوى التنظيمي أو الإداري أو على مستوى السياسات التربوية لا تلبي الحد الأدنى المطلوب. ووفقاً لنظرية المنظمات، فإن الإصلاح يحتاج إلى تطوير وتحسين وتجويد جوهري في العمليات، ويكون منظماً كلما تبنت المؤسسات التربوية ذلك التطوير في سلوكها، وثقافتها، وبنائها (درندري، وهوك،2008).

بالإضافة إلى ذلك فإن العصر الحالي يتسم بالانفجار المعرفي وسهولة انسياب المعلومات عبر شبكة الإنترنت وبزوغ علوم وتكنولوجيات ونظريات جديدة، مما حتّم على الجامعات إعادة النظر جذرياً في الخدمة التعليمية التي تقدمها لكي تتواكب مع المتغيرات العالمية الهائلة والمتسارعة بحيث تقدمها بالجودة والسرعة التي ترضي المستفيد الذي يصعب إرضاؤه في ظل منافسة شرسة وسوق عمل يرتفع سقف متطلباته من الجودة وبشكل مستمر. إذ تبذل الجامعات جهداً كبيراً في إحداث تغييرات وتحديثات على بنية الأساليب والعمليات الإدارية حتى تكسبها المرونة والقدرة على تحقيق أهدافها بما يتناسب مع رؤية الجامعة وخطتها المستقبلية، ودعم عملية اتخاذ القرار لتثبت قدرة المؤسسات على إحداث تغييرات في بيئتها المحيطة وتعزيز ميزتها التنافسية.

ويشير القريوتي (2013) إلى أن التغيير يمثل جهود الجامعات الهادفة إلى رفع مستويات التنظيم وذلك من أجل المساهمة في إيجاد علاقات متوازنة بينه وبين البيئة المحيطة، عن طريق اقتراح إستراتيجية متطورة تهدف إلى تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهياكل التنظيمية

لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتكمن عملية التغيير في الاستعداد المسبق لتوفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة.

وقد حقق التعليم في المملكة العربية السعودية إنجازات كمية ونوعية متعددة خلال فترة زمنية قياسية، إذا قورنت بما يحتاجه التعليم من وقت وجهد، إذ عمت النهضة التعليمية جميع أرجاء البلاد نتيجة الدعم اللا محدود من الحكومة، كون التعليم ركيزة مهمة من الركائز التي تعتمد عليها الدولة في تحقيق التقدم ومواكبة التطورات العلمية والتقنية في العالم، وحظي التعليم العالي باهتمام خاص من الدولة، ويرجع ذلك إلى الصلة الوثيقة بين التعليم العالي والتنمية، كما يرجع إلى استجابة الحكومة لشدة الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم. وقد سار التعليم العالي بخطى حثيثة في غالب المجالات العلمية، إذ وصل عدد الجامعات إلى (25) خمس وعشرين جامعة ذات طاقة استيعابية عالية، وموزعة جغرافياً بين مناطق المملكة، وترتبط هذه الجامعات كافة بوزارة التعليم – التعليم العالي - مع تمتعها بقدر كبير من الاستقلالية في المجالين الإداري والأكاديمي (موقع وزارة التعليم العالي، 2015).

ويبين حكيم (2012) أن بدايات التعليم العالي في المملكة قد ظهرت في عام1369هـ إذ كانت كلية الشريعة هي النواة الأولى لمؤسسات التعليم العالي، وتتبع مديرية المعارف العمومية، وكلية المعلمين بمكة عام 1372هـ، والتي تحولت إلى كلية للتربية عام1382هـ، وكانت هي وكلية الشريعة تتبعان جامعة الملك عبدالعزيز بجدة إلى عام 1401هـ عندما تأسست بمكة المكرمة جامعة أم القرى فألحقتا بها.

ولكن البداية الحقيقية للتعليم الجامعي في المملكة كما أشار الغامدي وعبدالجواد(2010) تعود لعام 1377هـ إذ شهد هذا العام ظهور جامعة الملك سعود كأول جامعة ثم تلا ذلك ظهور الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة عام 1381هـ، ثم جامعة الملك عبد العزيز عام 1387هـ، وجامعة الإمام محمد بن سعود 1394هـ، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن عام 1395هـ، وجامعة الملك فيصل عام 1395هـ، وجامعة أم القرى عام 1401هـ، وجامعة الملك خالد عام 1419هـ.

ومنذ العام1424هـ حدثت قفزة في التعليم العالي، تمثلت بإنشاء جامعة القصيم عام1424هـ، وجامعة طيبة في المدينة المنورة عام1424هـ وجامعة الطائف في الطائف عام1424هـ تلا ذلك إنشاء جامعة حائل في حائل عام1426هـ وجامعة الجوف في الجوف عام1426 هـ وجامعة جازان في جازان عام 1426هـ (حكيم، 2012).

كما صدرت الموافقة السامية عام 1427هـ على إنشاء جامعة في تبوك وجامعة الباحة في الباحة وجامعة نجران في نجران وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض، وفي عام 1429 أنشئت جامعة الحدود الشمالية في عرعر، وفي عام 1432 أنشئت الجامعة السعودية الإلكترونية (موقع وزارة التعليم العالي، 2015).

وامتدادا للاهتمام بالتعليم الجامعي لارتباطه ببناء الإنسان وعلاقته بالتنمية فقد حظيت الجامعات في عهد الملك عبد الله بن عبد العزيز بعناية خاصة، إذ تجلت هذه العناية في افتتاح أربع جامعات جديدة في عام واحد 1430هـ، متمثلة في جامعة الدمام في الدمام وجامعة الأمير سلمان في الخرج وجامعة شقراء في شقراء وجامعة المجمعة في المجمعة، هذا بالإضافة إلى كليات التقنية والكليات الصحية، إضافة إلى برامج تطويرية للجامعات القائمة، وبرامج ابتعاث خارجي.

وبسبب التغيرات المتزايدة التي تعيشها المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص لم يعد بالإمكان مواجهة هذه التطورات والتغيرات بالطرق التقليدية المتبعة منذ زمن، إذ تسعى المؤسّسات الحديثة والرّائدة إلى إحداث تغييرات جوهريّة، وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها؛ لمواكبة التّغيّرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء. ولاشك أن التّغيير يهدف بالدّرجة الأساسيّة إلى إكساب المؤسّسات المرونة، والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها، بما يخدم نظرتها المستقبليّة، وخطّتها الإستراتيجيّة، ويعزّز ميّزتها التّنافسيّة.

وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف تحقيق مثل تلك الأهداف، ولتحقيق الإصلاح التربوي مثل إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق معايير الاعتماد المؤسسي، وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، ومنظمات التعلم المهنية، ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يُعرف (بالهندرة) والذي يُعتبر أبرز المداخل الإدارية الحديثة لإحداث التطوير(درندري، وهوك، 2008). إذ ظهر مدخل إعادة الهندسة " الهندرة " مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين كمفهوم ينصب أساسا على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وهو يُعنى بإحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المؤسسة؛ بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء (Coulson,Thomas,1997).

وتظهر أهمية هذا المدخل كونه يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية وذات القيمة المضافة، بالإضافة إلى النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسات بصورة ملحوظة (القريوتي، 2012).

وظهرت أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، نظراً للتّطور التّكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة، وظهور الإنترنت الذي ساهم في استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الكثير من المؤسسات والوزارات والجامعات؛ لما له من دور كبير في خفض التكاليف،

وتوفير الوقت، والجهد، وتحسين الجودة في العمليات الإدارية (الدّجني، 2010). ويعدّ مفهوم إعادة هندسة العمليّات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التّطوير الإداري، الذي يركّز على إعادة التّصميم السّريع والجذري للعمليّات الإدارية الإستراتيجيّة، وكذلك للنّظم والسّياسات والهياكل التّنظيميّة؛ بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجيّة في كمّها وكيفها في المؤسّسة، بأقل كلفة ووقت وجهد (حسين، 2007).

وإزاء التّغيّرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنّظام التّربوي، ونظراً للدّور البارز للمؤسسات التربوية الجامعية، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التّحدّيات بالطّرق التّقليديّة التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن. إنّ ما تحتاج إليه المؤسسات التربوية عامة والجامعات خاصّة هو أن تنظر للمشكلات بطريقةٍ منظّمةٍ، تعمل على توليد المعرفة وتنظيمها واقتنائها والتّعامل معها؛ بهدف الوصول إلى مستوى من الفهم المعمّق لمشكلاتها واتّخاذ القرار الملائم بشأنها (الطّنيجي، 2008).

فالهندرة تتميز عن غيرها من نظريات التغيير والتطوير في أنها تعمل على إيجاد حلول جذرية للمشكلات، من خلال إيجاد رؤية شاملة لأساليب العمل في المؤسسات المختلفة، كما أن هندرة العمليات تساعد على الخروج من الروتين، والنظرة الضيقة للعمل، وعدم الشمولية، والحلول السريعة لمشكلات العمل، وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية (عبد الحفيظ، 2003). ولكن ذلك لن يتحقق دون التعرف إلى متطلبات تطبيق الهندرة في المؤسسات التربوية، ومن ثم العمل على توفيرها ودعمها ماديا ومعنويا حتى تكون واقعاً ملموساً يحقق الغاية المرجوة من تطبيق مبدأ الهندرة.

وتختلف الهندرة عن أساليب التّطوير التّقليديّة، فهي العمليّة الـتي تبدأ من نقطة الصّفر، وتركّز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة وتهتم بالنّتائج، وبحاجة متلقّي الخدمة، وتقوم على هيكلة العمل على أساس العمليّة ككل، وتتميّز بأنها تنطلق من التّشكيك في مشروعيّة العمليّة الإدارية كلها، وقد تحتاج في أحيان كثيرة إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء (السّلطان،2001).

فهندرة الجامعات والعمل على تطبيق مبادئها بشكل فعال تمكّنها من بقائها في بيئة المنافسة، وزيادة معدل إنتاجيتها وكفاءة العاملين فيها، بالإضافة إلى ذلك دورها المباشر في رفع جودة الخدمات التعليمية التي تُقدّمها وتحسين مخرجات الأداء، وذلك لدور الهندرة في تبسيط إجراءات العمل والعمليات الإدارية في الجامعات. وهذا ما تؤكده العديد من نتائج الدراسات كدراسة عون (2011)، ودراسة الدجني (2010)، ودراسة أتارن (2004)، كما بين المخلافي (2009) أنه يجب على الجامعات أن تستجيب للتغيير بشكل سليم ومنظم كي تواكب حركة التغييرات المحيطة في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حتى تكون ذات كفاءة وفاعلية في أدائها وفي تحقيق أهدافها. وهذا يتطلب الحرص على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في جامعاتنا، بحيث يكون الهدف الرئيس هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى نستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية والسرعة المناسبة من أجل البقاء في سوق المنافسة.

وذكر عبد الحفيظ (2003) أن تركيز مبدأ الهندرة يقوم على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للجامعات وليست الإدارات، ويتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تبطئ العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل، لتشكل بذلك سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات لإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديدا ذا قيمة للمستفيد. وإن هندرة الجامعات بشكل فعال تساهم في زيادة معدل إنتاجيتها وكفاءة العاملين فيها إذ إن هندرة الجامعات عملية تطوير وتغيير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية لكافة مستويات الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين (Tunc, 2013). ويركز أسلوب الهندرة على إحداث التغيير الجذري في العمليات الإدارية في الجامعة من أجل تحسين وتطوير الإنتاجية بهدف إرضاء المستفيد، إلا أن التغيير في مؤسسات التعليم العالي عامة، والجامعات خاصة عملية معقدة، وصعبة لوجود قوة معارضة تقاوم التغيير وتتصدى له في تلك المؤسسات (العتيبي، 2009).

ولأنه لا يمكن أن تؤدي الجامعات السعودية دورها في ظل التغيرات السريعة والنقلة الفكرية والاجتماعية والتكنولوجية إلا من خلال إحداث تغيرات جديدة في أساليب وطرق العمل للمنظمات التي تتناسب مع متطلبات العصر الحالي والذي يمتاز بالسرعة والثورة التكنولوجية، وأن تسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى إحداث تغيير جذري في عملياتها الإدارية والأكاديمية بناء على أسس التغيير. وبسبب وجود الحاجة الملحة لهندرة العمليات الإدارية والأكاديمية في المملكة العربية السعودية حتى تستطيع الوصول إلى الجودة الشاملة المطلوبة في الأداء ومواكبة التغييرات السريعة التي يتسم بها عصرنا الحالي ومواكبة متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع وطموحه. وعلى ضوء ما سبق فإن هندرة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص أصبحت أمراً ملحاً في ظل تطورات العصر المتسارعة. وبالتالي تأتي هذه الدراسة متمثلة في هندرة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية في ضوء أسس إدارة التغيير وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الرتبة، طبيعة العمل، الخبرة، الكلية).
3. ما آليات الهندرة اللازمة للعمليات الإدارية الأكاديمية بناءً على أسس إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدّراسة:

هدفت الدراسة إلى هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أسس إدارة التغيير وذلك من خلال:

- تعرف واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية.
- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الرتبة، طبيعة العمل، الخبرة، الكلية).
- تقديم آليات لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الأقسام والكليات في الجامعات السعودية.

أهمية الدّراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوعها الذي يتناول مدخلاً إدارياً ذا صلة بالإصلاح التربوي والتطوير الجامعي الذي تنتهجه وزارة التعليم العالي في الملكة العربية السعودية. من جهة أخرى وعلى حد علم الباحث فإن هناك قلة في الدراسات التي تناولت هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية، الأمر الذي يغفل موضوعاً جديراً بالدراسة والبحث في وقت تتزايد فيه حاجة الجامعات في المملكة وخاصّة القديمة منها، إلى جهود بحثية ودراسات ميدانية تسهم في تطوير التعليم الجامعي والارتقاء بمكوناته في ضوء التوجهات العالمية والتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

وتحديداً يمكن إبراز أهمية الدراسة في ما قد ستحققه هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية في المملكة العربية السعودية من فوائد عملية إيجابية وفقاً لأسس إدارة التغيير، ويُؤَمَّلُ أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

- مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ويتم ذلك من خلال وضع السياسات التي تؤدي إلى تطوير أداء الجامعات بالإضافة إلى دعم ثقافة التحسين المستمر في كافة المؤسسات التربوية بالتعليم العالي وتحفيز الباحثين باستخدام أسلوب هندسة العمليات لإحداث التطوير في الأداء لمراكز وكليات فرعية أو جامعات أخرى من خلال الاستفادة من الدراسة النظرية لتوظيف أسلوب إعادة الهندسة لتطوير العمليات الإدارية الأكاديمية من خلال وضع السياسات التي تؤدي إلى تطوير أداء الجامعات.
- المخططون التربويون، مثل: المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي للجامعة من خلال تزويد المخططين بالواقع الفعلي للعمليات الإدارية الأكاديمية لتطوير الأداء.
- الباحثون التربويون، إذ من المؤمَّل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها كمرجع لهم.

مصطلحات الدراسة:

تم تعريف مصطلحات الدراسة مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- **الهندرة:** إعادة التفكير بشكل أساسي، والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة ومعايير الأداء المؤثرة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (Hammer & Champy , 1995:14) وقصد هامر وشامبي بالعمليات "سلسلة النشاطات الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها إعادة بناء العمليات الإدارية الأكاديمية داخل الجامعات السعودية الحكومية من خلال خطوات محددة بهدف إجراء تغييرات جذرية لتحقيق مستويات عليا من فاعلية العمليات الإدارية الأكاديمية.

- العمليات الإدارية الأكاديمية: مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للمستفيدين (Hammer & Champy, 1995). وعرّفها السلطان (2009: 111) أنها مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف تحقيق رغبات المستفيدين، ولإضافة نتائج إدارية مرغوبة.

- **ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها** مجموعة من الإجراءات والنشاطات التي تؤدي إلى نتائج محددة تهدف لإضافة قيمة وتحقيق نتائج إدارية مرغوبة في الجامعات السعودية الحكومية.
- **إدارة التغيير:** هي "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية" (حمادات،2007: 105).
- **ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها:** الإدارة التدبيرية التي تُعنى بعملية انتقال الجامعات السعودية الحكومية من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على جميع العاملين في الجامعات السعودية الحكومية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، ذكوراً وإناثاً ممن عملوا في العام الدراسي 2014 / 2015م بالجامعات السعودية التالية: (جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وجامعة الدمام، وجامعة حائل).

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة

فيما يلي عرض للأدب النظري والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، كالتالي:

أولاً: الأدب النّظري:

تضمّن هذا الجزء عرضاً لمحورين، تناول المحور الأول: إدارة التغيير أما المحور الثاني: فتناول موضوع الهندرة وفوائدها ومراحل تطبيقها وهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية الجامعية، ونماذجها وذلك على النّحو الآتي:

المحور الأول: إدارة التغيير

التغيير سمة من سمات الحياة، ونحن نعيش في عالم يشهد تغييراً لا مثيل له على الساحة التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسة والإدارية، ومع أن التغيير لم يكن يوماً من الأيام مطلباً بحد ذاته إلا أن الأمر قد يتطلب في بعض الأحيان إحداث التغيير، ومع هذه التغيرات أصبح لزاماً على الدول والمنظمات والمؤسسات أن تواكب هذه المستجدات وخاصة المؤسسات التعليمية. وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل اقتصاد وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال. فلقد أصبح تقييم المدير اليوم يقوم على مدى تحكّمه بالموقف وطرق تناول المواضيع، وإحداث التحسينات الصحية، والابتكارية، والإنتاجية، وعليه أن يدير عمله بشكل مختلف لأنه يلعب في ملعب مختلف بحيث يكون "قائداً للتغيير".

وفي هذا السياق يذكر سكوت وجافي (2005) أن قيادة التغيير ليست حكراً على الإدارات العليا، فمع تزايد ضغوط المنافسة، تظهر الحاجة إلى أن يتعلم فريق العمل هذه القدرة على (قيادة التغيير) حتى يتم الوصول إلى معايير أعلى ومقدرات إنتاجية أكثر، كما أن وضع المنظمات اليوم من حيث البنى والدوافع والضغوط يختلف عما كان عليه سابقاً، إذ أصبحت مؤسسات اليوم أكثر اتساعاً في هياكلها وأقل هرمية، لتكون قادرة على مواكبة التطورات المستقبلية. وفيما يلي يتناول هذا المحور بشيء من التفصيل مفهوم إدارة التغيير، وأهميتها وخصائص التغيير في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والمبادئ والمراحل وعمليات التغيير والأسس بما يُمهد للمحور الثاني الذي تناول هندرة العمليات على ضوء أسس إدارة التغيير.

1. مفهوم إدارة التغيير

قدم مجموعة من دارسي التغيير العديد من التعريفات له، إذ قدم نيكولوس (Nicolos, 2010) تعريفين لإدارة التغيير، الأول: هو التغيرات التي تحدث بشكل مخطط ومنظم ومنهجي، بهدف زيادة فاعلية تنفيذ طرق ونظم جديدة في المنظمة بصورة مستمرة، والثاني: بأنها الاستجابة للتغيرات التي لا تمارس المنظمة عليها أي نوع من السيطرة أو سيطرة قليلة مثل التشريعات، والتيارات الاقتصادية، وتكون قيادة التغيير رد فعل غير مخطط له. وعرّف ليدز (Ledez, 2008) إدارة التغيير بأنها فن أو علم يقوم على إجراء تغييرات في بعض أساليب ونظم المنظمة، وذلك بهدف التخلص من الفوضى التنظيمية التي تتخلل المنظمة، وموظفيها، ومورديها، والأهم من ذلك زبائن المنظمة المتعاملين معها. وعرّفها هيز (Hayes, 2007) بأنها عملية انتقال المنظمات ومواكبة التطورات التكنولوجية من أجل الحفاظ عليها وتحسين فعاليتها. وعرّفت عبد الرزاق (2007: 8) إدارة التغيير بأنها "الإدارة التي تستطيع التكيف مع متطلبات التغيير لتطوير الأعمال الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم) بالمدرسة الثانوية العامة، وذلك عن طريق إحداث إبدال كلي في بعض عناصر الإدارة بغرض ضبط عمليات محددة بها لتحقيق نقلة نوعية في أداء تلك الممارسات". كما عرّفها الزعبي والبطاينة (2014: 119) بأنها نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل باستغلال جميع الموارد المتوفرة وبقبول من العاملين لهذا التغيير والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية عالية تميز المؤسسة عن غيرها بسرعة الاستجابة.

ويعرّف روبرت إدارة التغيير بأنها " جهد شمولي مخطط يساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، ويعمل على تجديد التزامهم، ويسعى لإعادة هيكلة النظم، وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم " (الأصبحي،2007: 13).

ويعرّفها كاو(Cao, 2001) بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

وعرّفها عامر(2002) "بأنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل، وذلك من أجل خدمة الأهداف المنشودة للقيام بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعّال". ولقد عرّف اللوزي (1998) إدارة التغيير "بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بطرق مختلفة من أجل زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها".

ومن خلال التعريفات السابقة يخلص الباحث إلى أن مفهوم إدارة التغيير يتمثل في أنها: عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في المؤسسات التربوية كالجامعات لتحقيق الأهداف التربوية والإدارية المنشودة من أجل التطوير وهي سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.

2. أهمية إدارة التغيير

حظي موضوع " التغيير" الذي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتحسين نتائجها باهتمام عدد كبير من المنظرين التربويين مثل فولان (Fullan,1982)، وفولان (Fullan,1993)، ومايلز (Miles, 1993)، وألتريشتر (Altrichter,2000) ذلك لأن أي عملية تطوير أو تحسين، تعني في جوهرها إحداث تغيير في السلوك على النحو الذي يمكن أن يسهم في تحقيق التطوير بشكل أكبر، سواءُ أكان التغيير المطلوب على مستوى منظمات المجتمع ومؤسساته أم على مستوى الأفراد والعاملين، وذلك من حيث تطوير أدائهم وتحسين ممارستهم وتنمية اتجاهاتهم.

والتغير سنة كونية ملازمة للبشر، وقوام استمرار حياتهم ونموهم، وسمة من سمات العصر الحاضر، وظاهرة مرتبطة بالحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، وقد أصبح مفهوم التغيير أكثر استخداماً في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والإدارة. فقد أصبح التغيير سمة الحضارة المعاصرة، إذ ترك آثاره في سائر مجالات الحياة المختلفة، كالصحة والتربية والنقل والاتصال وحقوق الإنسان، ولم يشهد العالم على مداه الطويل ظواهر التغيير من حيث شدته وسرعته وعمق آثاره كما هو في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه الخصوص(محجوب،2003). وعليه فإن التغيير سنة الحياة، وقانونها العام، إلا أنه لا يسير دائماً باتجاه إيجابي متصاعد. وبهذا المعنى، لا بدّ من النظر إلى التغير، بطبيعته، على أنه عملية تقوم على الصراع بين متناقضات؛ بين الجديد والقديم، وبين المواكب للحياة، والرجعي. أما التغيير، فهو نتاج فعل هادف مقصود، والتغير عملية، وليس مجرد حدث، وكونه عملية فإنه يحتاج إلى الوقت والجهد لإنجازه.

وبين البيلاوي (1998) أن موضوع التغيير يطرح واقع قصة الإنسان في سعيه الدائم نحو الكمال، على الرغم أن الإنسان خلق قاصراً، ولكن مع ذلك استطاع أن يسطّر أعظم ملحمة للتقدم، فالإنسان دون غيره من الكائنات صاحب حضارة وتاريخ لأنه يدرك هذا القصور ويثور عليه ويطالب بالتغيير ويحققه، وبالتالي فإن لهذا القصور جانب مشرق، فهو عن طريق التغيير أصبح عنصراً للتقدم والرقي، فنقص الإنسان وعجزه ليس دائماً مدعاة للحسرة والألم، بل إنه كثير ما يمثل فرصة الأمل للتقدم والرقي، فالتغيير هو ما يعطي الإنسان إنسانيته، ويضفي على قصته حلاوة وإثارة، وبدونه تتبلد حياته ويسقط في مصيدة الجمود والفشل.

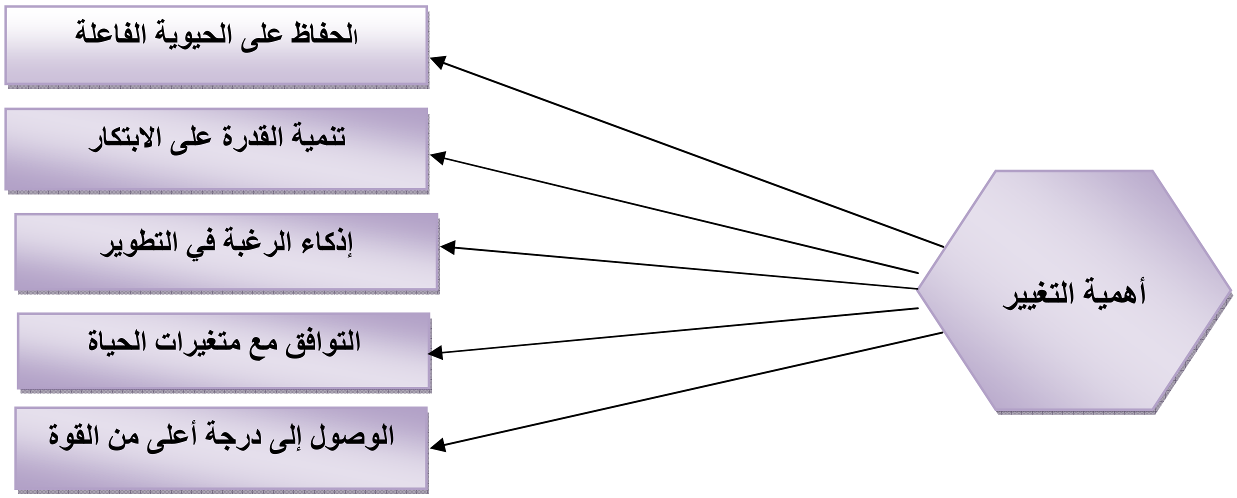
وإن التغيير من الناحية التربوية يتمثل بتغيير أنماط السلوك الثابتة في عمل القادة الإداريين إلى أنماط سلوك جديدة تتناسب مع روح العصر وتتكيف مع متطلبات الثورة التكنولوجية. وقد أدى هذا إلى حقيقة مهمة وهي أنه إذا لم يحدث تغيير لاستيعاب مستجدات العصر على المستوى الشخصي والمؤسسي فإن ذلك سوف يؤدي إلى إخراج المؤسسات التربوية من سياق البقاء والنماء إلى سياق الجمود وفشل الخطط التربوية في تحقيق الأهداف على الوجه المطلوب، فإن التغيير سمة من سمات العصر، والتعامل معه أصبح ضرورة ملحة، تعبر عن حقيقة التطور الفكري الإنساني، في وقتٍ أصبح القائد التربوي يواجه تحدي الحفاظ على التغيير، وعندما يفشل القائد في إحداث التغيير فإن العاملين يتصفون بالارتباك والمقاومة وعدم الإخلاص (الجوارنة، وصوص، 2008).

وذكر العتيبي (2005) أن إدارة التغيير تتطلب قيادة، وأن قيادة التغيير مرتبطة بصياغة رؤية جديدة والعمل بصورة مستمرة على تحقيقها. كما أن تنفيذ التغيير يمثل مصدراً للميزة التنافسية، وفى إدارة جهود التغيير من الطبيعي أن تظهر الحاجة لإيجاد حالة من التململ وعدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة صادقة في الانتقال إلى وضع مستقبلي وبالتالي الاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية.

وأشار السلمي (2005) إلى أهمية إدارة التغيير في تحقيقها مجموعة من النتائج على النحو التالي:

1. تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير.
2. تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير.
3. دمج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة.
4. تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكانياتها.

ويرى الخضيري(2003) أن أهمية التغيير تنحصر في الشكل (1) التالي:



شكل (1) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير

المصدر: الخضيري، (2003: 23)، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التغيير، دمشق: دار الرضا للنشر.

وفي هذا السياق يرى كل من الخضيري (2003)، والعميان (2004)، وعرفة (2012) أن أهمية التغيير تكمن في الجوانب التالية:

1- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة**: وذلك من خلال التجديد وإظهار روح الإبداع داخل المؤسسة واختفاء روح اللامبالاة والروتين والسلبية.

2- **تنمية القدرة على الابتكار:** إذ يحتاج التغيير إلى جهد للتعامل معه إيجاباً بالتكيف أو سلباً بالرفض والمقاومة، وفي كلتا الحالتين يتطلب الأمر إيجاد وسائل وطرق مبتكرة في الأساليب والشكل والمضمون.

3- **إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** إذ يعمل التغيير على تنمية الحافز وإذكاء الرغبات نحو الارتقاء والتقدم، من خلال التطوير والتحسين في كل المجالات.

4- **التوافق مع متغيرات الحياة:** إذ يزيد التغيير من القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

5- **الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:** يعمل التغيير على الارتقاء بالأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

أولاً: اكتشاف مكامن الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

ثانياً: معرفة مكامن القوة وتأكيدها.

لذا فإن التغيير الجيد هو ذلك التغيير المخطط له والذي يسعى إلى تحقيق أهداف نحو الأفضل في تحقيق نقلة شاملة بالمؤسسات التعليمية كالجامعات، وذلك من خلال تحسين قابلية الجامعة على التكيف مع المتغيرات في بيئتها بما يعني بناء مناخ للتطوير والإبداع.

أما العطيات (2006)، والخزامي (2002) فقد كانا أكثر تفصيلاً لأهمية التغيير إذ أشارا إلى أن هناك ثلاثة عناصر جعلت لعملية التغيير أهمية بالغة وهي:

- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: إذ يريد العاملون الوظائف التي تتحدى مهاراتهم وتنمي شخصياتهم عندما يكون وضع الأعمال القائم في مؤسساتهم يتجه إلى البساطة والروتينية المملة، كما أن المساواة في المناخ التنظيمي تحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم، لأن المنظمات تبنى على هياكل تنظيمية متعددة الطبقات تصنع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية، كما أن الممارسات الإدارية مازالت تهتم بالتحفيز المادي وتهمل الاهتمامات الأخرى المتعلقة بكرامته الإنسانية. كما أن التغيير يحقق لهم مزيداً من الاهتمام بالمسائل العاطفية. إذ إن المنظمات مازالت سياساتها تقوم على النواحي العقلانية ونادراً ما تأخذ بالجوانب العاطفية.
- أهمية التغيير بالنسبة للمستفيدين: إذ إن تحول العالم إلى قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع جعل من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة وشعوب متباينة والتأثر بأحداث المناطق المختلفة، فعلا صوت العميل وهذا حتم على المنظمات أن تحدث تغييرات في سياساتها بل إن بعض المنظمات بدأت تشرك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة حتى أصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات ومطالب العملاء.
- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة: فالتغيير بالنسبة للمنظمة يعد منهجاً نحو الجودة الشاملة التي تجعل كل أعضاء المنظمة يعملون على تحقيق هدف مشترك هو التحسين المستمر للأداء.

ويضيف ويلسون(Wilson ,2001) أن جوهر مهمة الإدارة الحديثة أصبح يتمثل في خلق التغيير والتكيف معه بل إن البعض أصبح يرى أن التغيير شيء سار وممتع في حد ذاته، وينظر إليه على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها تنافسياً.

ويؤكد النجار (1993) أن التغيير يمثل تحدياً لنجاح الإدارة وإثباتاً لكفاءتها ومقياساً لتميزها، وبالتالي على قائد التغيير أن يعد العدة للتعامل مع التغيير وفق إستراتيجيات تحقق أهدافه آخذاً بعين الاعتبار بعدين رئيسين مهمين هما: كيفية التكيف معه والاستفادة منه، ومداخل تحقيقه.

ويؤكد الباحث رؤيته بأن التغيير مطلب ضروري في هذا العصر، ولكي يحقق التغيير أهدافه المنشودة لابد له من إدارة واعية ومتمكنة ومدركة لأبعاد وأسس التغيير السليم خاصة ما يتعلق بوقت إحداثه والطرق والوسائل المتبعة في ذلك وفي جميع الجوانب الإنساني منها والمادي.

3. مسوغات إدارة التغيير وأهدافها في الجامعات:

يعد التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربوية اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتجاوز أهميتها الحاضر، وتمتد إلى المستقبل ولقد أشار فهمي (2004) أن مسوغات التغيير تتمثل في:

1- العولمة وما فرضته من تحديات على المجتمعات والدول.

2- الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي بموجبها فرض التغيير على كل المجتمعات والدول وإعادة بناء شاملة في المجالات المختلفة.

3- المتغيرات العالمية والإقليمية المتسارعة التي فرضت واقعًا جديداً على الدول يجب أن تتعامل معه بوعي لحماية مصالح شعوبها.

كما أن عملية التغيير لا تتم بصورة عشوائية، بل تتم وفق خطط وبرامج وإجراءات مدروسة، يضعها من تقع عليهم مسؤولية التغيير على مختلف مستوياتهم سواء أكانوا قياديين أو مرؤوسين، بحيث تكون موجهة لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى زيادة فاعلية المؤسسة. فالعميان (2008)، وعبوي (2006)، والصيرفي (2008)وعرفة (2012) ذكروا أن من أهداف التغيير في الجامعات:

- زيادة مقدرة الجامعة على التكيف والتفاعل مع البيئة المحلية والعالمية استجابة للمتغيرات المستجدة لتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة الجامعة على التعاون بين المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للجامعة.
- تمكين المديرين من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية.
- مساعدة الجامعة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- إيجاد نظام حيوي في الجامعة، أو نقل الجامعة من النظام القائم على مركزية السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى نظام لامركزي في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات.

- الكشف ومن ثم القضاء على الصراعات التي قد تحدث في الجامعة وذلك باستخدام أساليب وطرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للجامعة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد.
- تبسيط إجراءات العمل في الجامعة للتمكن من أدائها في وقت قياسي.

ويتفق كل من العميان (2008)، وعبوي (2006) على الأهداف التالية للتغيير:

- المساعدة على تشخيص مشكلات الأفراد ومن ثم العمل على حفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- حث العاملين على العمل لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- توفير جو يتميز بالثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في الجامعة.

ويكون إحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، فهو يسعى وكما يرى اللوزي (2007) إلى الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق درجة عالية من التعاون، إضافة إلى التجديد في مكان العمل، وتطوير الموارد المادية والبشرية، وكذلك إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة، وترشيد النفقات.

ويلخص القريوتي (2012) أهداف التغيير التنظيمي، والأساليب التي تعتمد على الهدف منه، وما إذا كان محتوى عملية التغيير معارف ومعلومات جديدة أو تغيير في السلوك كما في الشكل (2) التالي:

الهدف من عملية التغيير	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	المكون الرئيسي لبرنامج التغيير (نواحي معرفية أو سلوكات)
تغيير سلوكي بسيط		معرفة
تغيير في أنماط التفاعل بين العاملين في التنظيم	تغيير في البرامج والميزانيات وأنظمة الاتصالات وطرق العمل	
تغيير في التوقعات التي يمليها الدور الوظيفي	برامج إدارية تدريبية تغيير في نمط السلطة نظام تقسيم جديد للعمل تعديلات في المهام الموكلة للعاملين	
تغيير في القيم والاتجاهات	تغيير نظام المكافآت اتباع أساليب جديدة في القيادة تغيير الأساليب القديمة في الاتصالات	
تغيير في الدوافع ومنها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والانتماء للجماعة	اتباع معايير جديدة في تعيين وترقية العاملين. تغييرات رئيسة في الاستراتيجيات المتبعة.	سلوكات
تغيير رئيس في السلوك		

شكل رقم (2) شكل توضيحي لماهية التطوير التنظيمي من حيث الهدف منه والأساليب المتبعة لتحقيقه ومحتوى عملية التغير

المصدر: القريوتي، محمد (2012: 341)، السلوك التنظيمي، ط (6)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

ويضيف الباحث أهدافاً أخرى لعملية إدارة التغيير تتمثل في الآتي:

- العمل على إنجاح المشروع.
- التعامل الإيجابي مع المعارضين لتطبيق المشروع وكيفية التغلب على مقاومة التغيير.
- العمل على تطوير النظام ومن ثم تطبيق المدخلات الجديدة بما يحقق الفائدة من المشروع.
- تحفيز كافة الأفراد المؤثرين والمتأثرين بالمشروع من أجل العمل على التغيير والتطوير لضمان نجاح المشروع.
- توفير قاعدة للتعريف بالتغييرات وفوائدها.
- المشاركة في عملية تقييم الوضع بعد التطبيق وبيان نقاط الضعف أو الخلاف.
- العمل على وضع الخطط التدريبية التي تضمن كفاءة تطبيق التغيير.

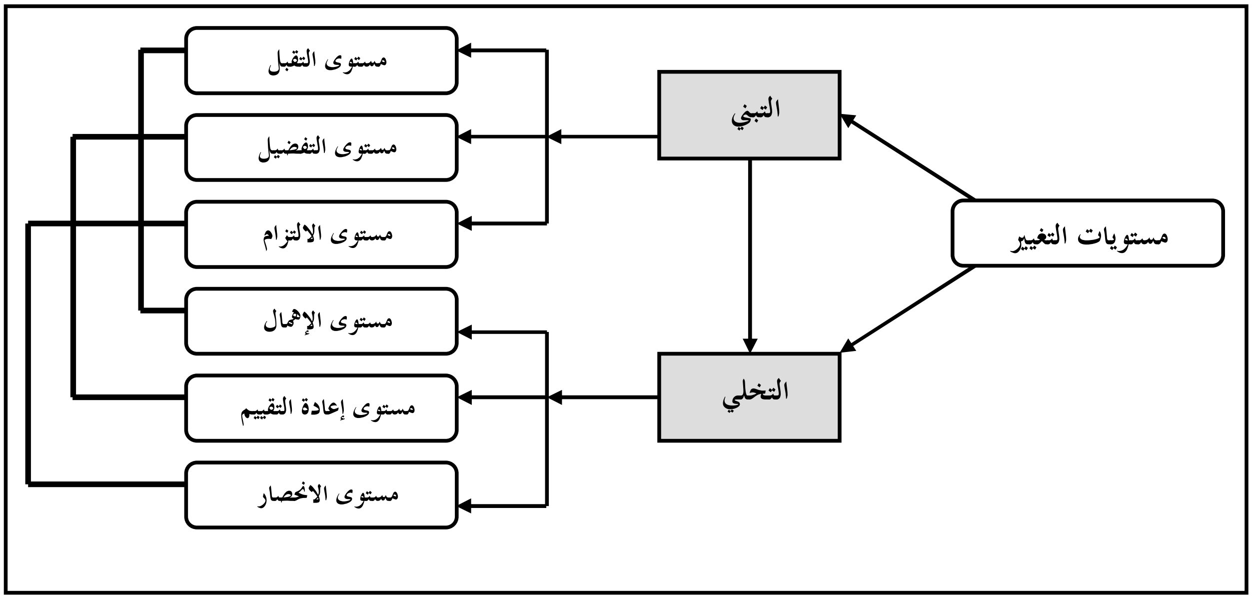
ويرى الباحث أن الجامعات السعودية تواجه مجموعة من التحديات التي تدفعها نحو التغيير والتطوير، الأمر الذي عظمت معه مسؤولية هذه الجامعات من أجل مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والتحولات الكبيرة في جميع المجالات، ممّا زاد الحاجة إلى تعزيز مقدرة هذه الجامعات بشكل يمكنها من البقاء والمنافسة وأداء رسالتها في ظل التحولات الجديدة.

4. العوامل المؤثرة في إدارة التغيير

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في إدارة التغيير في المجال التعليمي منها (Muyeghu, 2009):

- التدريس والتدريب أثناء الخدمة: ضرورة أن يتم تنظيم عملية التدريس والتدريب وإدارتها بشكل صحيح من قبل المجتمع، وإلا فإنه من المرجح أن لا تتم عملية التغيير.
- مقاومة التغيير: لردود الفعل تأثير على التغيير في عدم الالتزام بهذه العملية، فمثلاً: تؤثر مقاومة التغيير من قبل العاملين بالجامعة نتيجة خوفهم من فقدان السيطرة في عدم الانتقال إلى التغيير بالشكل المنشود.
- ثقافة المؤسسة التربوية: تعد ثقافة المؤسسة كالجامعة هوية تُعرف عنها، ويجب عليها تقبل وتبني تغيرات حديثة والتكيف مع التغيرات الجديدة بشكل جيد من قبل الإدارة العليا بالجامعة، للإسهام في ازدهار الجامعة وتطويرها، فيمكن للثقافة العامة للجامعة أن تعزز أو تعيق عملية التغيير.

وتنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسين هما التبني والتخلي مثلما هو موضح من الشكل (3) (Brilman, 2001):



الشكل (3): مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير

المصدر: Brilman (2001). The best management practices, 3ed, Paris: Organization Publisher, P 364

1/ مستوى التبني: أي إدخال وتبني قيم جديدة تود المؤسسة من خلالها إحداث التغيير، وتتم هذه العملية بشكل متدرج يبدأ من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها ومن ثم الالتزام بها.

2/ مستوى التخلي: أي التخلي عن إحدى قيم التنظيم ابتداءً بإهمال هذه القيمة، ومن ثم إعادة توزيعها وإعطائها وزنا ضعيفا، وبالتالي ضيق مجال عمل هذه القيمة.

5. خصائص ادارة التغيير:

ذكر كل من الخضيري (2003)، والعميان (2008)، وعرفة (2012) أن إدارة التغيير تتصف بعدة خصائص أبرزها:

1. **الاستهدافية**: إذ تسعى إلى تحقيق هدف، وغاية معلومة متفق عليها، ومقبولة من قبل قوى التغيير.

2. **الواقعية:** إذ يجب أن تدرك المؤسسة أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود إمكانياتها وطاقاتها ومواردها المتاحة.
3. **التوافقية:** لابد أن يكون هناك قدر مناسب من التكامل والتوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وتطلعات القوى المختلفة كي لا يكون مصير التغيير الفشل.
4. **الفاعلية:** يتعين أن تملك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات ومن ثم توجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
5. **المشاركة:** أي التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الفعالة للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قواه.
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
7. **الإصلاح:** يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب وتلبية احتياجات مجتمعية طارئة.
8. **الرشد:** إذ يجب أن تدرس خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار بحيث يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.
9. **القدرة على التطور والابتكار:** فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، لذا فهو يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث**: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتكيف وتتوافق معها وتسيطر على الحدث وقيادته وتوجيهه.

6. أبعاد إدارة التغيير ومجالاته في الجامعات:

ذكر اللوزي (2007) أن دراسة عملية التغيير تركز على مداخل إدارية متعددة تبدأ من النظرة التقليدية للإدارة ومداخلها المختلفة، والتي لم تعد فاعلة في معالجة جهود التغيير في ظل متطلبات المستقبل، فلم تعد مسؤولية المؤسسة تنحصر في وضع السياسات والنظم وتركها تعمل تلقائياً، وإنما عليها المساهمة في بناء وتنمية المجتمع، وبالتالي أصبحت مسؤولية الإدارة لتتضمن إعطاء أهمية للأداء الفردي، وتوحيد الجهود الفردية لخدمة متطلبات التغيير. ولقد ذكرت عماد الدين (2003) أنه يمكن إبراز أبعاد إدارة التغيير كما يلي:

1-**تطوير رؤية عامة مشتركة للجامعة:** يتضمن هذا البعد السلوكيات الإدارية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمؤسسة وأن يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه . بمعنى قدرته على خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وفهمهم للغاية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وأن ينشر في كافة أنحاء التنظيم الجامعي إحساسًا بضرورة المهمة وحيويتها.

2- **بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف الجامعة وأولوياتها:** تقع على عاتق قائد التغيير مسؤولية تشجيع التعاون بين العاملين في الجامعة وجعلهم يعملون معًا لصياغة أهداف مشتركة تكون واضحة وقابلة للتحقيق، وتشكل تحديًا حقيقيًا لهم يسعون لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في الجامعة وواجباتهم، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها .

3- **بناء ثقافة مشتركة داخل الجامعة:** تشمل ثقافة الجامعات حزمة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات المشتركة بين أعضاء الجامعة كافة وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشتركة في دعم التوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية. وبناء تلك الثقافة من قبل قائد التغيير تشمل ممارسات وسلوكات تهدف إلى تطوير النظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلمات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية، والذي ينبغي أن توجه كافة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعداده وتنميته النمو السليم المتكامل ومن الطبيعي أن يستثمر القائد كل الفرص المتاحة لإيصال ثقافة الجامعة ونشرها بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمؤسسة ويشجع العاملين على العمل بموجبها.

4- **نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذى):** يشمل سلوك القائد كونه مثالاً يحتذى من قبل العاملين، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين بطاقاتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير.

5- **مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في الجامعة:** يحتوي هذا البعد على مدى اهتمام القائد بالحاجات الفردية للعاملين في الجامعة ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم فيما يتعلق بالنمو والتطوير المهني، والعمل على تطوير قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية. ويشمل هذا البعد احترام القائد للعاملين معه والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة، وتفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها.

6- **التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:** ويشير هذه البعد إلى مدى قدرة القائد في جامعته على مساعدة العاملين على إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها الأشياء من خلال تنمية التفكير الناقد، وإعادة التفكير، والحفز الذهني للتفكير في أساليب تعلم جديدة وتنمية منهجية حل المشكلات التي تواجههم وبالتالي العمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.

7- **توقع مستويات أداء عليا من العاملين:** يرتبط هذا البعد بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي عالي الجودة من قبل العاملين في الجامعة، كما يشير إلى مدى قيام القائد بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم، وأن يوفر التغذية الراجعة اللازمة لهم، وأن يقدم لهم الحوافز والمكافآت.

8- **هيكلة التغيير:** أي تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التطويرية وتحسين بيئة العمل بما يسمح لأعضاء الجامعة في المساهمة في التخطيط وصنع القرار.

ومن أبرز من كتب في هذا المجال ليثوود (Leithwood,1994) إذ وصف أربعة أبعاد لإدارة التغيير في المجال التربوي تشتمل على:

- **تطوير رؤية شاملة ومشتركة للمؤسسة التعليمية**، وهذا يعني ضرورة وجود التفاف حول أهداف المؤسسة وأولويتها وبالتالي بمستوى عال من الأداء للوصول إلى نتائج عالية.
- **توفير الدعم اللازم للأفراد وإثارة تفكيرهم**، من خلال وضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة في كل مستويات المؤسسة التعليمية.
- **تشجيع القيادة القائمة على المشاركة في اتخاذ القرار**، من خلال المسؤولية الجماعية إذ تقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.
- **تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية** من خلال استخدام بعض من الأساليب البيروقراطية من أجل إثارة وتعزيز التغيير الحضاري وتبرز القيم والمعتقدات الثقافية ومشاركة المسؤولية والسلطة مع الآخرين.

كما طرح الخضيري (2003) جملة من أبعاد التغيير لا بد من الإحاطة بها، ومعرفة وجه الترابط بينها، والعوامل التي قد تؤثر فيها، فقد حددها بستة أبعاد هي كالآتي:

- **البعد التشريعي (القانوني):** وهذا البعد له ارتباط قوي بعملية التغيير، إذ لا بد أن يرتبط التغيير بشرعية قانونية يقبلها المجتمع وإلا اعتُبر خروج عن الشرعية لعدم استناد قراراته إلى قوى مشجعة من الجهات العليا، وتشريعية تسهل مهام تنفيذه.

- **البعد الاقتصادي:** فالحسابات والجداول الاقتصادية لعملية التغيير أمر بالغ الأهمية لأنها توضح إمكانية تنفيذها، فمن خلالها تتحدد الإمكانات والموارد المتاحة والتي سيعتمد عليها في إحداث التغيير وإضعاف القوى المقاومة له.
- **البعد الإعلامي:** وهو المسؤول عن إتمام أداء التغيير بفاعلية، وهو ممهد قوي لنشر ثقافة التغيير، والإقناع من خلال الاتصال الجماهيري الذي يتم بغرض إيضاح مزاياه وضرورته.
- **البعد الأمني:** وهو أخطر بعد، لأنه يهتم بجانبين، جانب أمن قوى التغيير نفسها وإتمام سيطرتها على الأمور، وجانب أمن الجماهير المستفيدة من عملية التغيير والمحيطة بها وضمان سلامتها من القوى المقاومة للتغيير وضمان عدم الفوضى.
- **البعد الاجتماعي:** ويختص هذا البعد بالطريقة التي يدار بها مجتمع إدارة التغيير والحفاظ على العلاقات بين قوى التغيير المختلفة، وذلك من خلال إيجاد توازنات مختلفة في المجتمع مؤثرة في النظام الاجتماعي لإنجاح عملية التغيير.
- **البعد التكنولوجي:** لضمان نجاح أي عملية تغيير لا بد من إدخال واستخدام كل ما هو جديد من تقنيات وكفاءات وأساليب وطرق وأنماط في ممارسة وإنجاز المهام التي يهدف التغيير لتحقيقها.

وفيما يتعلق بمجالات إدارة التغيير في الجامعات والمؤسسات التربوية، فتتمثل تلك المجالات بشكل عام كما ذكرها قنديل (2010) في:

- **التغيير التكنولوجي:** ويشمل تطبيق أساليب وطرق جديدة تعمل على تحسين المخرجات وجودة العمل مما يعني التخلي عن التكنولوجيا البسيطة والتحول إلى التكنولوجيا المتقدمة.
- **التغيير التنظيمي:** والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.
- **التغيير الإنساني:** وذلك من خلال إعادة تدريبهم لتنميتهم وتنمية مهاراتهم العملية والفكرية وتغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم وطموحاتهم.
- **التغيير في العمل:** من خلال تطوير نظم العمل كاللوائح والقرارات المتعلقة بالأداء.

7. مراحل إدارة التغيير:

إن التغيير لا يمكن إحداثه دفعة واحدة، وذلك لضمان نجاحه وبالتالي قبوله لدى العاملين والمجتمع، إذ تمر عملية إدارة التغيير بثلاث مراحل كما ذكرها (القريوتي، 2013):

- **مرحلة التحضير للتغيير، تفكيك عوامل الجمود:** ويتم ذلك من خلال إثارة ذهن أكبر عدد من العاملين في المؤسسة بضرورة الحاجة إلى التغيير من أجل التقليل من حدة المقاومة. وتدل الدراسات الميدانية المتعلقة بالمؤسسات التي نجحت في إدارة التغيير أنه لا بد للتغيير الفعال أن يأخذ وقته الكافي حتى يحقق النتائج المرجوة. وتتضمن هذه المرحلة خطوتين هما:

  - **خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير:** فلابد للقائد أن يخلق شعوراً وأجواءً تؤدي إلى التغيير، من خلال اتباع بعض الآليات التي يمكن أن تخلق مثل هذا الشعور كالقيام بالمسوحات اللازمة عن المؤسسات المشابهة ومن ثم مقارنة المؤسسة بمنافسيها من حيث الخدمات المقدمة والإنتاجية، وبالتالي فإن تولد الشعور بتخلف المؤسسة عن منافساتها كفيل بخلق مثل هذا الشعور، والطريقة الأخرى لخلق الشعور بالحاجة الملحة للتغيير تكمن في الإشارة إلى فرص يمكن اقتناصها، أو تهديدات يمكن تلافيها من خلال التغيير والتحضير المسبق لها.
  - **بناء ائتلاف قوي يقود التغيير:** فالتغيير عادةً لا يحدث بصورة تلقائية، وإنما يستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يقود التغيير، ولابد أن يتصف هذا التحالف بالتجانس والاشتراك في الهدف بحيث يكون أفراده مؤمنين بالتغيير وضرورته وبالتالي الاستعداد التام للقيام به، وهذا أمر يستلزم دعم الإدارة العليا معنوياً وتقديم التسهيلات المادية اللازمة له.

- **مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة:** وتتم هذه المرحلة بناءً على تشخيص مسبق من خلال الدراسات والمسوحات الميدانية والتي بناءً عليها يتم إجراء التغييرات المطلوبة، وهي تغييرات قد تكون هيكلية تنظيمية، ترتبط بإحداث أو إلغاء أو دمج وحدات تنظيمية، أو إعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات. وقد تكون سلوكية تسعى إلى ترسيخ قيم جديدة، أو تغييرات تكنولوجية جديدة تخدم العمل.

- **مرحلة تثبيت التغيرات:** إذ لا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم جداً حماية وصيانة التغيير الذي تم إنجازه، والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها نتيجة التغيير. ويكون ذلك من خلال متابعة نتائج عملية التغيير وتقييمها، والاستمرار في تدريب المشاركين في عملية التغيير وتطوير أنظمة الحوافز. بالإضافة إلى بناء آلية لتشجيع الاقتراحات المتعلقة بالتطوير، بالإضافة إلى دعم وتشجيع السلوك الإبداعي والابتكار.

ولقد بين ماهر(2007) أن إحداث التغيير لا يمكن أن يتم دفعة واحدة، وذلك لضمان نجاحه، وقبوله لدى العاملين والمجتمع، إذ تمر عملية التغيير بثلاث مراحل أساسية، كما أشار إليها.

أولاً: مرحلة الإذابة: وتهدف هذه المرحلة إلى إثارة ذهن المديرين وأعضاء المنظمة من عاملين إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير. ولا يمكن للمنظمة أن تقوم بذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، وذلك بتحريرهم من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة فعلاً، وهو ما يطلق عليه بالإذابة، حيث إنها تركز على فك ارتباط المديرين والعاملين بالأنظمة والهياكل والممارسات الموجودة فعلاً، وتحريرهم منها حتى يمكنهم الانطلاق إلى قيم وأفكار وأنظمة وممارسات جديدة.

ثانياً: مرحلة التغيير : عندما يصبح المديرون والعاملون متحررين من الأنظمة البالية وربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل، ويعني هذا أن يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل في القيم والأنظمة والأساليب والإجراءات والممارسات السلوكية المتبّعة في العمل.

ثالثاً: مرحلة التجميد : عندما يتم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وممارسات وسلوك جديد، يحتاج الأمر إلى تثبيت وتقوية والمحافظة على ما تم تحقيقه، وهو ما يطلق عليه بالتجميد، ويتم ذلك من خلال الاستمرار في عملية التغيير، وبناء أنظمة حوافز لتعزيز دور المساهمين فيه من خلال تشجيعهم على المحافظة على عملية التطوير، وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك، وإنشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.

واستناداً على ما سبق فإن التغيير المخطط يمكن أن يشمل مجالات النظام التربوي كافة أو جزءاً منه كما تقتضيه الحاجة، إذ قد يتعرض أحد مجالات النظام التربوي لضغوط بيئية أو خارجية تقتضي إحداث التغيير، ولكن لابد أن يواكب هذا التغيير عمل مستمر في إجراء تعديلات تدريجية في الأجزاء الأخرى بهدف تحقيق توازن وانسجام بين مكونات النظام كافة.

8. مسؤولية إحداث التغيير وإستراتيجياته:

قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم القيام بذلك. ومن المهم أن يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لهندرة العمليات (Reengineering). ويمكن أن يكون دور المستشار الخارجي أحياناً أكثر موضوعية وحيادية. ويلعب وكلاء التغيير دوراً مميزاً في إحداث التغيير، ومن المألوف أن تختار المنظمة أشخاصاً من الداخل، وممن يتبوؤن وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك لأنه من الصعوبة جلب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية تغيير، إلا إذا تم تقديم إغراءات مجزية لهم.

ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى دوراً مهماً، يتمثل في قيادة عملية التغيير، من خلال تسويق التغيير، وبناء معايير أداء تجري المساءلة على أساسها مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل تؤدي إلى حشد الجهود لإحداث التغيير. وكذلك فإنها يمكن أن تمارس دوراً مهماً من خلال الاستشهاد بتجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تنمي الدافعية ومن ثم تحتذى. ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة ورفدها بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة، وبالمستشارين وأصحاب الخبرة، وتنظيم القيام بزيارات لها (القريوتي، 2013).

بمعنى أنه لابد من وضع إستراتيجيات مناسبة لتحقيق أهداف التغيير. والإستراتيجية هي فن التعميم الذي يقوم بوضع عام يشمل كل شيء داخل الكيان الإداري، ويوجه في إطاره كافة عوامل الفعل نحو هدف عام يتم التوصل إليه (الخضيري، 2003).

وقد ذكر عبوي (2006) أن هناك ثلاث إستراتيجيات رئيسة للتدخل وإحداث التغيير هي:

1. **إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي :**وتبنى على افتراضات عقلانية مفادها أن الناس يطبقون ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح لهم ذلك، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد هو أكثر الطرق كفاءة وهو الذي سيسود. وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية نجد أنها تعد أسلوباً مثالياً وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد.
2. **إستراتيجية القيم (إعادة التعلم):** وهي تقوم على الاعتراف بحاجات الأفراد في المنظمة، وبالقيم القائمة والطموحات، ودور هذه القيم في التأثير على سلوك الأفراد والأداء، ومن المفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم إذ يتضح عدم فاعلية القيم وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

وهذان المدخلان معاً يساهمان في تنمية قدرات ومهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمات، وأيضاً نشر طاقات الأفراد في المنظمات. كما يقوم نظام التنمية التنظيمية Organizational Development كما وضعه هؤلاء المؤلفون على أساس هاتين الإستراتيجيتين.

3. **إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان:** وتتضمن إجبار الأفراد على إحداث التغيير. وهذا المدخل لا يستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال. إذ إن أساليب القهر والقوة غالباً ما تفشل أو تحدث استياءً عاماً حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخة.

وإلى جانب هذه الإستراتيجيات فقد استعرض الطويل(2006) عدة إستراتيجيات لتحقيق التغيير، وذلك نقلاً عن أولمسك (Olmask) ومنها: إستراتيجية الزمالة وتقوم على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وما يسود بينهم من ألفة وتعاون، وكذلك الإستراتيجية السياسية وتقوم على استقطاب أحد المرؤوسين المتنفذين لتبني التغيير؛ أي أصحاب السلطة غير الرسمية القادرين على التأثير في الأفراد المستهدفين بالتغيير وإقناعهم بأهميته، بالإضافة إلى الإستراتيجية الأكاديمية والتي تقوم على تناول الأمور بعقلانية ومواكبة للتطور.

كما يضيف البلبيسي (2002). إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة والتي تقوم على فرضية عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير أو تخوفهم من تهديده لمصالحهم، أو تعارضه مع قيمهم، إذ يعمل قائد التغيير على تبديد مخاوفهم وتوعيتهم بأهمية وأهداف التغيير.

كما ذكر كل من العميان (2008)، وعبوي (2006)، واللوزي (2010) إستراتيجيات التغيير التالية:

1. **إستراتيجية العقلانية المعيارية Normative Rational Strategy:** وتبنى على افتراض أن الجهل وعدم الوعي هما العدو الرئيس للتغيير، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك فإن من الآليات التي تستخدمها هذه الإستراتيجية في التربية والتعليم: التدريب قبل، أو أثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة وتزويد المتدربين بالمعلومات وتشجيع البعثات، وإجراء الدراسات.
2. **إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة Directed Awareness and Enlightment strategy:** وتفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص أو عدم توافر المعلومات، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، وبالتالي فهي تقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد، أو الجماعات المستهدفة بالتغيير تقبل جهود التغيير والاقتناع به.
3. **إستراتيجية القوة القسرية Coercive Power Strategy :** وهذه الإستراتيجية تستخدم القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير من خلال التلويح باستخدام العقوبات والجزاءات.

ويرى الباحث أن هذه الإستراتيجية أقلها مناسبة للاستخدام فهي قد تكون فعالة في بعض الحالات وفي بعض الظروف الطارئة، ولكنها غير فعالة على المدى البعيد، لأنها لا يمكن أن تؤدي إلى التفاعل المطلوب ومن ثم فهي لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

ويذكر الصيرفي (2008) الإستراتيجيات التالية للتغيير:

- إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي: وفي هذه الإستراتيجية يركز قائد التغيير على السلبيات، وخلق الشعور لدى الأفراد العاملين بأن الوضع الراهن غير مرض وبحاجة إلى تصحيح.
- إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: إذ تؤمن بأهمية دعم الإدارة العليا وترى أنه عامل مهم لحدوث التغيير.
- إستراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: إذ تعتبر مشاركة العاملين داعماً لحدوث التغيير باعتبار أن القرار نابع من العاملين وليس مفروضاً عليهم.
- إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: فالمكافآت المادية تعمل على تحفيز السلوك الإنساني، وبذلك تساعد على تعزيز اتجاهات التغيير وتدعم الإيمان بفوائده.
- إستراتيجية التحليل الميداني: وهذه الإستراتيجية تعد من أفضل الوسائل التقنية للتعرف على أسباب مقاومة التغيير، وتكمن فكرة هذه الإستراتيجية في إحداث توازن بين القوتين الضاغطة باتجاه التغيير والمقاومة له، وبذلك فإن تعزيز القوى الضاغطة لإحداث التغيير قد يغير محصلة القوى باتجاه وضع توازن جديد مرغوب فيه، وتصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

ومن خلال استعراض إستراتيجيات التغيير السابقة فإنه لايوجد إستراتيجية بعينها يمكن استخدامها في جميع عمليات التغيير التي تتبناها الجامعة؛ لأن لكلٍ منها جوانب إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي فهي تختلف من موضع لآخر حسب مواقف واتجاهات الأفراد من التغيير، وعملية التغيير نفسها.

9. الاحتياجات المطلوبة للتغيير ومتطلباته

تتمثل الاحتياجات المطلوبة للتغيير كما ذكرها عثمان(2000) في الآتي:

1. **التحفيز Motivation:** إذ يحتاج الموظف إلى التحفيز لكي يعمل وينجز، وهو أمر ليس بالسهل، لذا يجب على قادة التغيير اتباع الخطوات التالية:

- تعلم كيفية قيادة الموظفين.
- اختبار توافق التوقعات،وذلك بجعل الموظفين مدركين النتيجة النهائية لأعمالهم، وجعلهم يستمتعون بطريقة أداء العمل من خلال إشباع حاجاتهم كخطوة أولى في تحفيزهم.
- الاهتمام بالموظفين، من خلال الأخذ بآرائهم على محمل التطبيق بعد إنضاجها، وكذلك من خلال إشراكهم بالرأي حول الوضع الراهن والمستقبل.
- احترام الموظفين، باحترام مشاعرهم، وتقدير جودة الأداء.
- عدم الوقوف حاجزاً أمام تطور الموظفين الشخصي، بل تشجيع ابتكاراتهم، ودعمهم لاكتساب مهارات جديدة للتكيف مع عملية التغيير.

2. التعلم Learning:

إذ تتلخص القواعد الأساسية للتعلم في التالي (وليمز وآخرون، 2004):

- حاجة القائد إلى معرفة الاتجاه الذي تذهب إليه المنظمة، وأن يكون لديه إحساس بالتقدم تجاه تحقيق أهدافها.
- ضرورة أن تكون بيئة التعلم موثوق فيها، ومحترمة، ومنفتحة، وتقبل الاختلافات.
- الإلمام بمسؤولية التعلم، تقع على المتعلم، فيمكن أن يقدم الآخرون معلومات ودعم ويوفروا تغذية راجعة فقط.
- حاجة المتعلمين في أن يشاركوا من خلال الأنشطة في عملية التعلم.
- ضرورة ارتباط التعلم بخبرة، ومعرفة المتعلم واستخدامه.
- تعلم الحقائق والمفاهيم والمهارات بطرق مختلفة.

3. **الإنجاز Achievement:**

إن نجاح المؤسسة مرتبط بالإنجازات التي تحققها الإدارة العليا، ولفهم ماهية الإستراتيجية وعلاقتها بالناحية التشغيلية من العمل، يجب أن تكون المنظمة قادرة على البقاء عن طريق (عثمان، 2000):

- قوة دفع ذاتي فعّال.
- إستراتيجية واضحة.

4. التفكير والذاكرة Thinking and Memory:

يعرّف التفكير بأنه نشاط عقلي يقوم به الفرد عندما يبحث عن حل لمشكلة، أو اتخاذ قرار، والتغيير حاجة ماسة أو مشكلة قائمة تستدعي عقلا متفتحاً، وذاكرة تمتلك القدرة على ربط المواضيع المتنوعة وتبسيطها كمرحلة أولى في تجزئة المشكلة وحلها.

5- الاتصال Communication:

إن تغيرات العصر المتسارعة والمتطورة، وكذلك حاجة المؤسسة لوسائل تقرب مجالات العمال فيها، يتطلب وجود نظام اتصال فعال وكفء بين الدوائر، والأقسام، وأطراف الاتصال كافة.

10. دور الإدارة العليا في الجامعات السعودية في التغيير:

حتى تحقق عملية التغيير أهدافها فإنه يتوجب على الإدارة العليا في الجامعات خلق مناخ صحي، تتوفر فيه كل مقومات النجاح التي تدعم وتطبق مفاهيم الفكر الإداري الحديث، والابتعاد عن الفكر الإداري القديم. وقد أشارت عماد الدين (2003) إلى مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ومنهم مدير الجامعة أهمها:

- إرادة جادة تعمل لإحداث التغيير من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في جميع عناصر الجامعة وفعالياتها كافة.
- المقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، وبناء إستراتيجيات فاعلة لإحداثه، ومن ثم تطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة من أجل الارتقاء بالأداء الجامعي إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- الارتقاء بمقدرات الجامعة لتكون قادرة على مواجهة المستجدات واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وذكر عامر(2002) أن لكل تغيير قائداً ذا رؤية خاصة، يمتلك صفات تؤثر على وجدان الجماهير المحيطة به وعواطفهم، وجعلها تصغي إليه، وتعي ما يقول وتتقبله، فهو يحرك الجماهير ويوجههم ويقنعهم بتحمل أعباء التغيير المطلوب.

فالنمط الإداري التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة المعوقات والمشكلات الناجمة عن التغيير وتذليلها، وبالتالي تظهر الحاجة إلى الأنماط والمداخل الإدارية الحديثة كضرورة حتمية وحيوية من أجل حسن معالجة التعامل مع مشكلات التغيير وفاعليتها.

إن تولي دفة القيادة أثناء التغيير كما ذكر سكوت وجافي (2005) ليس أمراً سهلاً، فلا بد من امتلاك مهارات إداريــة مختلفة، لأن السيطـرة المركزية تقل، وتكثر مسؤوليات المديرين، ولا بـد للمدير النشط كي يحقق النجاح في ظل هذه الظـروف أن يبذل جهوداً إضافية، مما يتطلب من القائد ما يلي:

- فهم وبناء رؤية حول وجهة سير المجموعة.
- إدماج الآخرين في هذه الرؤية.
- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بأنهم جزء ممن يعمل على تجسيد الرؤية وتحويلها إلى واقع.

وأكد فولمر (Fulmer, 1989) على أهمية دور القيادة المؤهلة في إيجاد مناخ من التهيئة النفسية للتغيير، إذ إن القائد الناجح يقدم التغيير ليس على أنه مطلب شخصي وإنما مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف مما يقلل من مقاومة التغيير. وبين شاندلر(Chandler, 1999) أن القائد لا يتفرد بصنع القرارات وخاصة تلك المتعلـقة بالشـؤون التطويـرية، ولا يفرض تطبيقها وعرضها على الآخريـن، إذ إن المؤسسة في عصر التقنية وثورة المعلومات أصبـحت معقدة العمليات إذ لا يستطيع فرد واحد القيام باتخاذ جميع القرارات، أو تطبيقها دون مشاورة وتعاون الآخرين. فالقيادة الفاعلة بحاجة إلى درجة عالية من المرونة، فصفات القائد ذي المرونة المنخفضة تختلف عن القائد ذي المرونة المرتفعة من حيث عدم مقدرته على تحمل المواقف الصعبة، كما أنه منغلق الذهن ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء، بالإضافة إلى معارضته للتغيير. ومن هنا فإن إدارة التغيير تعتمد على أمرين أساسيين، الأول: استيعاب القائد لردود فعل الموظفين الناجمة عن التغيير، والثاني: المرونة العالية التي تجعله يتكيف مع متطلبات التغيير.

وذكر سليمان (2007) أن قائد التغيير له مواصفات خاصة ومتكاملة كي يتمكن من إدارة عملية التغيير، ويحقق من خلالها أهدافه وطموحاته، تكمن في الحساسية نحو الأهداف والمطالب القومية، ويتطلب ذلك فهم مشكــلات المجتمع، والوعي بمسؤوليات الإدارة على كافة المستويات وارتباطها بالقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في عملية التنمية، والقدرة الإبداعية والبحث عن الفرص الجديدة لتحقيـق نتائج عالية بكلفة اقل، وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة التي تتعدى حدود المدير التقليدي أو غير القائد، إضافة إلى فهم أسس العملية الإدارية وأساليبـها واكتساب المهارات والاتجاهات الضـرورية لقيادة عملية التغيير كالتعرف على الحاجات الجديدة والعمل على الوفاء بها وخلق الجو الملائم لتقبل التغيير، وامتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر، مؤثرة في الآخريـن بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة، وتمتعه بالمنهج العلمي في حل المشكلات، والحرص على استكمال البيانـات الضرورية وتقصي كل البدائل، والحرص على تحديد أسس الاختيار الموضوعي بينها، واستشعار أهميـة التخطيط للتغيير والمقدرة على حل المشكـلات التي تواجهــه

بأسلوب خلاق، والإحاطة بإدارة الأزمات، وكذلك المقدرة على تحليل المواقف وتشخيص القوى الدافعة والمعيقة للتغيير، وتقدير وفهم أهمية العلاقات الإنسانية والحساسية الاجتماعية، والمقدرة على إدراك مشاعر الآخرين، والاستجابة المناسبة للموقف الاجتماعي والتعمق في فهم دوافع السلوك الشخصية، والمبادأة وتحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف.

11.عوامل نجاح عملية التغيير بصفة عامة:

هناك عددٌ من العوامل لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل قائد التغيير كي تحظى فكرة التغيير بقبولِ وتفاعلِ الأفراد ويصبحَ التغييرُ أكثرَ فاعلية، إذ ترى بيترسون (2002) أنَّ التغيير المثمر لا يمكن أن يحدث أو يدوم إلا إذا بُني على خمس قواعد، وهي:

- لا يتجاوب الأفراد مع التغيير ما لم يكن لديهم دافعٌ مشترك للتغيير.
- لا يتجاوب الأفراد مع التغيير ما لم يشتركوا في قرار التغيير.
- لا يتجاوب الأفراد مع التغيير ما لم يكن قادتهم نماذج حيّة للتغيير، وجادين بشأنه.
- لا يتجاوب الأفراد مع التغيير ما لم تتضح لديهم الصورة عمّا سيكون عليه التغيير بالنسبة لهم.
- لا يتجاوب الأفراد مع التغيير ما لم يتلقوا دعماً إدارياً للتغيير.

كما ذكر (إدمسون هوبل) - أستاذ الأنثربولوجيا بجامعة مينسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية - أربعَ قيمٍ تسودُ الفلسفة التربوية الأمريكية أدَّت إلى تطورها وازدهارها، وهي:

- فكرة التقدم: فهناك نشاطٌ مستمر للوصول إلى تعليمٍ أفضل.
- عالم معقول: يعتمد على تطبيق المنهج العلمي في البحث والتفكير، إذ لا مجال فيه للصدفة
- تساوي الفرص بين الأفراد: مما يمثّلُ دافعاً قوياً لكل فرد نحو الكسب والنجاح ؛ فيكون ذلك مُشْبِعاً لذاته ومثمراً لمجتمعه.
- النظر دائماً إلى الأمام: وعدم الركون إلى ما تحقق من نتائج إيجابية للتغيير، بل اعتقادٌ مستمر بأنَّ الأفضل سيأتي في المستقبل (الخواجا، 2009).

ومن العوامل الأخرى التي تعمل على إحداث التغيير الإيجابي والمثمر ما يلي كما ذكرها الخواجا (2009)

- بناء رؤية واضحة للتغيير تشمل الحاضر والمستقبل ومتطلباته، بحيث تكون هي خارطة الطريق لعملية التغيير التي يجب على قائد التغيير أن يعمل على تشجيع الأفراد على الالتزام بها.
- عدم تعارض التغيير مع الأطر الشرعية أو الثقافية في المجتمع.
- وضوح أسباب وأهداف التغيير، وكذلك الإجراءات العملية من أجل تحقيق تلك الأهداف لدى قائد التغيير والأفراد المعنيين بالتغيير كافة.
- التحضير المسبق للتغيير من خلال قناعة الأفراد، والتخطيط العلمي الدقيق.
- تركيز التغيير على الأمور الجوهرية، والاهتمام بتطويرها.
- إعطاء البعد الإنساني أهمية من خلال بناء علاقات إنسانية بين القيادة وجميع المعنيين بعملية التغيير بحيث تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الحوار وتبادل الآراء.
- مراعاة التنظيم غير الرسمي في المؤسسة عند التخطيط للتغيير؛ بهدف التقليل من المقاومة، وخلق البيئة المثالية لنجاح التغيير.
- تعرّف الأسباب الظاهرة أو الكامنة التي تجعل العاملين يدعمون أو يقاومون التغيير.
- تكوين فريق عملٍ من ذوي المهارات والخبرات لإحداث التغيير.
- تدريب الأفراد على المهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير.
- تحفيز المعنيين بالتغيير للإفادة من مجهوداتهم في إحداث التغيير المنشود.
- تحديد الإستراتيجية المناسبة لتطبيق التغيير مع ضرورة فهم طبيعة وحاجات الأفراد، ومدى تقبّلهم أو رفضهم للتغيير.
- توفّر المعرفة الفنية والمهنية بالإضافة إلى السلطة المؤثرة لدى وسطاء التغيير.

وأضاف حمادات (2007) عوامل أخرى لنجاح عملية التغيير كتجهيز قيادات إدارية تمتلك مهارات عقلية وإنسانية، وفنية ترتبط بعملية التغيير، والحصول على دعم الإدارة العليا لجهود التغيير، ومن خلال إعادة النظر في القرارات وتبسيط إجراءات العمل الإدارية، وتوفير المصادر المالية والبشرية اللازمة؛ لأن هذا الدعم يضمن للتغيير استمراريته ويؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر فاعلية، ومن العوامل أيضاً إيجاد نظم تواصل فاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة لتوفير الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء المنظمة.

وأشار العطيات (2006) إلى أنه يمكن تحقيق الشراكة الفاعلة في إحداث التغيير من خلال اتّباع الخطوات التالية من قبل قائد التغيير:

- إيجاد الرغبة في المشاركة؛ إذ يجب أن تنبع هذه الرغبة من قبل الأفراد أنفسهم؛ فلا يمكن أن يقوموا بأعمال لا يرغبونها. والرغبة في المشاركة تتحقق عندما يشعر الفرد أن التغيير سوف يحقق له مكاسب نفسية أو اجتماعية أو مادية.
- تجهيز الأفراد للمشاركة؛ إذ تكمن مهمة قيادة التغيير هنا على خلق المناخ الذي يشعر العاملين بالطمأنينةِ والترحيبِ بملاحظاتهم وإسهاماتهم العملية.
- تمكين الأفراد من المشاركة الفعلية؛ لتشجيع الإبداعات، والحصول على الأفكار الجديدة والمقترحات البناءة نتيجة شعورهم بالتقدير ومن ثم الأمان الوظيفي.

12. معيقات إدارة التغيير:

هناك العديد من المعيقات لإدارة التغيير وأبرز هذه المعيقات مقاومة التغيير ولقد عرّف حمود (2002: 195) مقاومة التغيير بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

وإن المعيقات لإدارة التغيير أمر طبيعي وذلك لأن إدارة التغيير كما ذكر شريف (2004) لا بد أن تلقى نوعاً من المقاومة، سواء ظاهرة أو مستترة، وكل منهما لا يقل خطراً عن الآخر، فالمقاومة العلنية التي تتم بالفعل وبالسلوك لا بد من محاولة التقليل من حدتها، وإلا تحولت إلى انفلات، والمقاومة المستترة سواء بالامتعاض أو الإحباط لا بد من إيجاد متنفسات لها كي لا تتحول إلى شائعات وتكتلات بين من هم مع وضد عملية التغيير.

فالناس كما بين الخزامي (2002) يخافون المجهول إلى حد ما، والتغيير يعني الانتقال من المعلوم إلى المجهول، وبالتالي لا يمكن الجزم بأن جهود التغيير سوف تثمر النتائج المخططة بالضبط، فهناك دائماً تداعيات ونتائج غير متوقعة لعمليات التغيير. فلماذا التضحية بالمألوف والمريح؟ لذلك كلما خفف القادة من إدراك العاملين لنتائج التغيير المجهولة وغير المتوقعة انخفضت مقاومة التغيير.

ولقد ذكر حريم (2009) أن المقاومة هي طبيعة الإنسان، فالإنسان غالباً ما يقاوم تغير الوضع الراهن، وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة عليه، والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية بالنسبة له، وتعرف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي."

وأشار جوهر (2001) إلى مجموعة من التحديات التي تواجهها القيادات في المنظمات التربوية نتيجة زيادة سرعة التغيير من أهمها: ضعف استيعاب القيادات التعليمية لمتطلبات التغيير، ووجود بعض الأنماط السلوكية التي تعوق مسارات التغيير والتطوير، وكذلك قلة المرونة اللازمة للتكيف مع التغيير.

وهناك عدد من المعيقات التي تقف في وجه عمليات التغيير منها كما ذكر حمادات (2007):

- معيقات تنظيمية: وهي التي ترتبط بالهياكل التنظيمية، من حيث التضخم، وسوء وسائل الاتصال والإجراءات الرقابية، ونظم الحوافز، وتقادم السياسات الإدارية.
- معيقات سلوكية: وهي التي تتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجة المقاومة، والدافعية لدى العاملين، والتنظيمات غير الرسمية.
- معيقات فنية: وهي ما يتعلق بالتقنية المستخدمة والإمكانات والموارد المتاحة.
- معيقات اجتماعية: وهي ما يتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية كالعادات والتقاليد والظروف الاقتصادية، بالإضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي، وميل التربويين خاصة إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأمور لم يعد لها قيمة أمام حركات التغيير.
- معيقات اقتصادية: وهي ما يرتبط بطريقة توزيع الموارد، ونقص مخصصات برامج التغيير والتطوير وخاصة في الدول النامية.

وقد توصلت دراسة نوح (2007) إلى مجموعة من معيقات التغيير أبرزها:

1. المعيقات المتعلقة بالجوانب السلوكية مثل: فقدان الرغبة في التغيير والتجديد نتيجة الإحباط، وفقدان الثقة في القائمين على التغيير، والحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج.
2. المعيقات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية مثل: خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير، وسوء علاقاتهم مع القائمين بتنفيذ التغيير، بالإضافة إلى الإحباط واليأس لديهم نتيجة تجارب فشل سابقة.
3. المعيقات المتعلقة بالجوانب التنظيمية مثل: قلة الحوافز والمكافآت التي تشجع الموظفين على الانخراط في عمليات التغيير، ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة القسم للقيام بالتغيير المناسب وسيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي بالعمل.

واستناداً على ما سبق فإن إحداث التغيير وتطبيقه بنجاح يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقبله من قبل المستهدفين، وما يظهرونه من تعاون عند التنفيذ، فكما يذكر الزهراني (2008) فإن الفرد عندما يلتحق بالعمل فإنه يسعى إلى إشباع بعض حاجاته النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي فإن قبوله للتغيير في العمل يعتمد على نظرته لهذا التغيير، ومدى ارتباطه بإشباع حاجاته ورغباته؛ إذ يقبل في هذه الحالة بالتغيير ويلتزم به، أما في حالة تهديد التغيير لأمنه الوظيفي فإنه سيعمل على رفضه ومقاومته.

ويرى الأعرجي (1995) أن مقاومة التغيير قد تقتصر على مجرد الامتناع عن التغيير من خلال المحافظة على الوضع السائد، وقد تتجاوز إلى أكثر من ذلك وهو القيام بعمليات متناقضة ومنافية لعمليات وأهداف التغيير.

وفي مقابل ذلك فإن القبول بالتغيير يزداد عندما يهتم قائد التغيير بالمزايا التي يهتم بها الأفراد، ويقدم الدعم والمساعدة لهم، مع تحديد مسؤولية كل فرد معني بالتغيير بصورة تتناسب مع قدراته ومهاراته وميوله، فضلاً عن إشراك هؤلاء الأفراد في التخطيط لعملية التغيير، واتخاذ القرارات المتعلقة بها (توفيق،2004).

وعلى الرغم من أن الفكرة السائدة هي أن المقاومة تعكس صورة سلبية عن سير العمل، فإن البلبيسي (2002) يرى أن المقاومة قد يكون لها نواحٍ إيجابية، فقد تدفع المسؤولين عن قيادة التغيير إلى توضيح أهداف التغيير وآثاره بشكل أدق، بالإضافة إلى أنها قد تكشف مواطن الضعف والخلل في عملية التغيير كالقصور في عمليات الاتصال، أو الإخفاق في اتخاذ القرارات المناسبة، أو عدم اتباع الأسلوب الأمثل في حل المشكلات؛ مما يدفع قادة التغيير إلى التعديل وتوجيه عمليات التغيير إلى وجهتها الصحيحة.

المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات (الهندرة):

يمثل التطوير والتحسين للمؤسسات التربوية ضرورة حتمية واستجابة طبيعية، بفعل التداعيات والتطورات المتلاحقة في جميع مناحي الحياة وبالأخص في مجال مؤسسات التعليم العالي، ويتأتى ذلك بالاعتماد على المداخل التي تمكنها من أن تقوم على تغيير عملياتها الإدارية تغييراً جذرياً بهدف التطوير، لذا فإن هذا المحور يتناول مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الأكاديمية (الهندرة) في الجامعات من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالهندرة كعرض المصطلحات، والأهمية والمنهجية والأدوات المتعلقة بهندرة العمليات، ثم عرض الآليات التي من خلالها يمكن هندرة الجامعات في المملكة العربية السعودية وذلك على النحو الآتي:

1. مدخل الهندرة، النشأة والمفهوم

تعود نشأة وجذور هندرة العمليّات إلى المدارس الفكرية الإداريّة التي طُوّرت في القرن التّاسع عشر، إذ اقترح رائد المدرسة الفكريّة فردريك تايلور(Frederick Taylor) في عام (1880) أسلوب الهندرة، للوصول إلى أساليب إبداعية جديدة في أداء أعمالهم من أجل تحسين الإنتاجيّة، كما أشار هنري فايول (Henri fayol) في مطلع القرن التّاسع عشر إلى المفهوم ذاته؛ لتتواصل المنظّمات باتجاه تحقيق أهدافها من خلال استخدام طرق جديدة؛ لإعادة بناء تدفقات العمل وتحسينها والسّعي لتعظيم الفائدة من كلّ الموارد المتاحة (Chang, 2001). وفي السّياق ذاته يعود أصل الهندرة إلى مجال الهندسة الصّناعيّة، التي تعاملت مع أفضل تصاميم العمليّات وبناء المعايير الملائمة باستخدام دراسة الحركة والوقت وخرائط التّدفق؛ لفهم تعاقب الأحداث وتوقّف المواد في المصنع (داغر،2014).

تعد الهندرة، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، وظهرت عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم الهندرة كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة)، ومنذ ذلك الوقت أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة لدعوتها الصريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال والخدمات والمدارس في عالم اليوم، ويعد مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية، إذ يرجع الفضل إليهما في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحث بعنوان: إعادة هندسة نظم العمل، وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال، ونظم المعلومات بهدف توضيح عملية التحول والتغيير التنظيمي، ويركز المفهوم على العمليات الإدارية (العجمي، 2008).

ونظراً لحداثة هذا الاتجاه فقد تناولته البحوث والدراسات بمسميات مختلفة مثل: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندسة الإدارية، الهندرة، هندسة التغيير، إلا أنها تتفق حول معنى واحد وهو التغيير الجذري أو الشامل في المؤسسة للحصول على أفضل النتائج الممكنة.

2. ماهية الهندرة

الهندرة كلمة عربيّة جديدة مركّبة من كلمتيّ (هندسة وإدارة)، وهي في الواقع تمثّل الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزيّ (Reengineering) أي (إعادة هندسة الأعمال)، وتعد مدخل رئيس للفكر الإداريّ الحديث، إذ تقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض القديمة التي تقوم عليها الإدارة، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة، تتماشى مع القرن الحادي والعشرين؛ بهدف تحقيق تحسيناتٍ جوهريّةٍ فائقةٍ في معاييرِ الأداءِ الحاسم، مثل (التّكلفة والجودة والخدمة والسّرعة

والإتقان)، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطوّرة، كعامل أساسيّ يسمح للمؤسّسات والمنظّمات بإعادة هندسة نظم أعمالها (Michael,1996).

يعد"ميشيل هامر" Michael Hammer أول من ابتكر مصطلح إعادة الهندسة عام 1990 وإن كانت ممارسة هذا المفهوم قد سبقت المصطلح بسنوات عدة، وتعني الهندرة عند مايكل هامر وجيمس شامبي James Chamapy "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (مايكل هامر وجيمس تشامبي،1995: 19).

وفي سنة 2000 وضع هامر (Hammer, 2000 : 25) تعريفاً آخر مفاده بأنّها "الطّريقة المفضّلة لتطوير الأداء في المنظّمات، بإعادة التّفكير الجوهريِّ والجذريِّ في عمليّات المنظّمة، الأمر الذي يمكّنها من التّكيّف مع البيئة المحيطة؛ لتحقيق تحسيناتٍ جذريّةٍ في الأداء والإبداع والمرونة والجودة".

ونظر إليها ريموند مانجانيلي (Manganeli and Mark,1995) على أنها تعني إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة وللنظم والسياسات والبنية المساعدة لتلك العمليات، وذلك بهدف تدفق العمل ومن ثم زيادة الإنتاجية. ويوضح "مانجانيلي" أن المقصود "بالعمليات الإستراتيجية: هي العمليات التي تحقق أهداف المؤسسة، إذ تُعبّر تلك العمليات عن تعريف المؤسسة لنفسها. أما العمليات ذات القيمة المضافة فهي " تلك العمليات التي تكون حيوية لتحقيق رغبات واحتياجات المستفيد، وهي تمثل الجانب من الخدمة والذي يحرص المستفيد على نيله ومستعد لدفع ثمن الحصول عليه (سليمان،2007).

أما "أبولنسكي" Obolensky فيعرف الهندرة بأنها ما تتحمله المؤسسة في سبيل تغيير عملياتها والرقابة الداخلية بها من الشكل الهيراركي الرأسي (الوظيفي)، (التقليدي) إلى الشكل الأفقي (عبر الوظيفي)، و(القائم على فرق العمل)، و(المفلطح الشكل)، وذلك بالتركيز على العملية التي ترضي المستهلكين,Obolensky (15 :1995).

ويتضح من التعريف أن مهمة الهندرة تتمثل في أداء العمليات على نحو مختلف لما عرف سابقا داخل المؤسسة. هذا بالإضافة إلى أنه يهتم بالأنشطة الرقابية الخاصة بالعمليات، ويتناولها أيضا بالتغيير، كما أنه يتوافق مع تعريف مانجانيلي والذي يشير إلى أن العمليات المضافة هي التي ترضي المستفيدين. ويعرف أمين عبد العزيز (2001: 7) الهندرة بأنها "مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولا إلى التطوير في كل أرجاء المؤسسة، وفي الوفاء باحتياجات المستفيد".

والجديد في هذا التعريف أنه ينظر إلى التطوير بأنه إضافة وسائل غير تقليدية، إلى المؤسسة والتي تتمثل في التكنولوجيا الآلية المتطورة، وهو يتفق مع تعريف "مانجانيلي" و"أبولنسكي" في أن الهدف من ذلك هو إرضاء متلقي الخدمة.

كما عرّف ديسلر (Desler, 2003: 312) إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) بأنّها "إعادة التّفكير الأساسيّ وإعادة التّصميم الجذريّ للعمليّات بهدف تحقيق تحسيناتٍ جوهريّةٍ فائقةٍ - وليست هامشيّة تدريجيّة - في معايير الأداء مثل التّكلفة والجودة والخدمة والسّرعة. "وعرّف حريم (2003: 291) إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "إعادة النّظر في الأسلوب المتّبع في تجزئة العمل إلى مهامٍ بسيطةٍ، وإعادة دمج المهام الرّئيسة في عمليّات متماسكةٍ، إذ تبدأ المنظّمة العمل من الصّفر في إعادة تصميم العمليّات".

أما القصيمي (2009) فيرى أن الهندرة هي إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشكل أمثل وذلك لتحقيق تحسينات وطفرات جوهرية في الجودة والأداء، وقد حدد عدداً من الخصائص التي تميز الهندرة أهمها: إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، وضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمقوم ومساعد في مشروع الهندرة، والتركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

بينما يرى الصيرفي (2006: 14) أن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وعرّف السلطان (2009: 40) مفهوم إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "وسيلة إداريّة منهجيّة تقوم على إعادة البناء التّنظيميّ من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليّات الأساسيّة؛ بهدف تحقيق تطويرٍ جوهريٍّ وطموحٍ في أداء المنظّمات، يكفل سرعة الأداءِ وتخفيض التّكلفةِ وجودة المنتج".

كما عرّف الحمادي(2006: 122) إعادة هندسة العمليّات (الهندرة) بأنّها "إحدى الطّرق الحديثة في إدارة التّغيير والتّطوير". وعرّف الرّب (2009: 86) الهندرة بأنّها: "التّفكير الابتكاريّ لقيادات المنظّمة والإدارة العليا، ورغبتهم الأكيدة في إجراء التّغيّرات الجذريّة أو المؤثرة في عمليّات الأنشطة ذات التّأثير في المنظّمة؛ وذلك بهدف التّحسين المستمرّ للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستوياتٍ عالية من رضا العملاء".

وبين العجمي (2008: 335)، أنها مدخل منطقي منظم لتحسين العمليات الإدارية بالمنظمة، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات.

ويرى حافظ (2010) أنّ الهندرة بصفة عامة تعني التخلص الكامل من كل ما هو قديم ومن ثم نبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام. أما بصفة خاصة فتعني إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات الآلية.

ويوضح مصطفى (2002: 119) أن الهندرة هي "أحد المداخل الإدارية الحديثة، الهادفة إلى إحداث تحسين جذري وسريع في المؤسسة من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي. ويستنتج من تعريفه أنه لا غنى عند هندرة المؤسسات من تناول كافة العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالعمليات الجوهرية التي يتم إخضاعها للهندرة ويتم فيها رفض الافتراضات القائمة عليها، والتفكير بشأنها بشكل مغاير للتوصل إلى افتراضات جديدة تحقق تحسينا هائلا وسريعاً في المؤسسة.

أما على المستوى المدرسي فيعرف حلمي(2003) الهندرة بأنها "إطار منهجي يقوم على إعادة البناء والتنظيم للمدرسة الثانوية من جذوره، بالإضافة إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والقيم والافتراضات المساندة للعمل القائم بشكل غير تقليدي من أجل إحداث تحسين جذري وسريع في المدرسة بما يضمن سرعة الإنجاز، وتخفيض الكلفة، وتجويد المنتج التعليمي.

ويذكر عبد الحفيظ (2003: 19) أن للهندرة تعريفات كثيرة ولكنها تدور حول معنى واحد ومن أهم وأشهر هذه التعريفات ما يعرفها بـ "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة، ومستوى الخدمة" وبنظرة سريعة إلى هذا التعريف نرى أنه يتضمن أربع نقاط أساسية هي (أساسية، جذرية، جوهرية، العمليات).

ويرى النمر، وآخرون (2011) أن الهندرة بصفة عامة تعني: إعادة النظر في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتخاذ قرارات ورقابة، وذلك بهدف رفع كفاءة المنظمة وزيادة مقدرتها على تقديم خدمات ومنتجات تحقق رغبات المستفيدين مع تميزها بانخفاض الكلفة وارتفاع معدل الجودة وسرعة الإنجاز.

كما يعرفها جون باركر المشار إليه في (السلطان،2009: 38) بأنها عبارة عن استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه كل من الزبائن والمستفيدين.

واتفق معه عيد (2008، 37) في تعريف إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "استخدام وسائل مهنيّةٍ وتقنيّةٍ متطورّةٍ جداً لإيجاد مادّةٍ تفجيريّةٍ، يمكن من خلالها إحداث التّغيير الجذريّ الشّامل للمنظّمة التي تقع تحت الدّراسة؛ وذلك لتوفير ما يتطلّبه المستفيدون، كما عرّفها بأنّها "إعادة التّصميم الجذريّ والسّريع للعمليّات الإداريّة الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة والنّظم والسّياسات والبنية التي تساعد تلك العمليّات؛ وذلك بهدف تحقيق طموحاتٍ عاليةٍ من الأهداف التّنظيميّة".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للهندرة يتبين أنها تتمتع بمجموعة من العناصر التي تميزها عن غيرها من نماذج التحسين والتطوير كما ذكرها اللوزي(2010)، وأهمّ هذه العناصر ما يلي:

1. **أن يكون التّغيير أساسياً**: إذ إن الهندرة تطرح أسئلة أساسيّة لا تشمل الطّرق والأساليب الإداريّة المستخدمة فقط، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيّات التي تقوم عليها تلك الأعمال.
2. **أن يكون التّغيير جذرياً:** بمعنى اقتلاع ما هو موجود من جذوره، وليس تغييراً سطحياً يتمثّل في تحسين وتطوير ما هو كائن ومن ثم إعادة بناء ماتم اقتلاعه بما يتناسب مع المتطلّبات الحالية وأهداف المؤسسة.
3. **أن تكون النّتائج جوهريّة وضخمة:** تسعى الهندرة إلى تحقيق طفرات هائلة ونتائج جوهريّة وضخمة، فهي لا تقتصر على التّحسينات النسبية والشّكليّة في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجيًّا.
4. **أن يكون التّغيير في العمليّات:** فالهندرة تعتمد على تحليل وإعادة بناء العمليّات الإداريّة، وليس على الهياكل التّنظيميّة ومهام الإدارات، فالعمليّات الإداريّة نفسها هي محور البحث وليس الأشخاص والإدارات.
5. **أن يعتمد التغيير على تقنيّة المعلومات:** فالتقنية جزءٌ لا يتجزأ من جهود الهندرة، إذ يتم توظيفها للتّغيير الجذريّ الذي يخلق أسلوباً إبداعيًّا في طرق وأساليب تنفيذ العمل.
6. **أن يعتمد التّغيير على أسلوب التّفكير الاستقرائيّ وليس الاستنتاجيّ:** تعتمد الهندرة على الاستقراء، والمتمثّل في البحث عن فرص التّطوير والتّغيير، قبل بروز مشكلات تدعو للتّغيير والتّطوير، وترفض التّفكير الاستنتاجيّ، والمتمثّل في الانتظار حتى تطفو المشكلة على السطح، ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلولٍ مناسبةٍ لها.

واستناداً إلى التعريفات السابقة وما تحتويه من أدبيات في هذا المجال فإن الهندرة هي البدء من نقطة الصفر وليس ترميم أو تحسينات طفيفة أو هامشية وإنما تغيير كامل وجذري لإجراءات العمل القديمة بما يتواكب مع متغيرات العصر وسرعة الأداء وتخفيض التكلفة.

بمعنى أن الهندرة تقتضي نسيان التقاليد، وطرائق الأداء المتبعة في المؤسسة كلياً والبدء بالتفكير في أفضل طريقة يمكن أن يؤدى العمل المطلوب بها وكأن شيئاً لم يكن موجوداً من قبل، ويتضمن تعريف هامر وتشامبي أربعة مرتكزات أساسية؛ وهي موضحة بالشكل رقم (4).

Fundamentalأساسي	جذري (ثوري) Redical
جوهري Dramatical	عمليات Processes

شكل رقم (4) المرتكزات الأساسية في مفهوم هامر وتشامبي لإعادة الهندسة

ولو أمعنا النظر في هذا التعريف وما سبقه من تعريفات لوجدناها تتضمن أربعة شروط أساسية يجب توفرها للهندرة هي كما أوردها كل من (حافظ، 2010) و(الصيرفي، 2006):

1- **أساسية (Fundamental Rethinking):** وهو يعني أن تطبيق الهندرة يستلزم طرح أسئلة أساسية عن المؤسسة وكيفية إدارتها وتشغيلها، حيث أن طرح مثل هذه الأسئلة يحدد في البداية ما الذي يجب القيام به ثم كيفية القيام به ولهذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما يجب أن يكون.

2- **جذرية (Radical Redesign):** أي أن الهندرة تسعى إلى إيجاد حلول جذرية لمشاكل العمل من خلال ابتكار أساليب وطرق جديدة وليس إجراء تحسينات فقط على الوضع القائم فهي تعني محاربة كل ماهو قديم وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل.

3- **جوهرية (Dramatic Results):** أي أن الهندرة تسعى إلى تحقيق قفزة هائلة في معدلات الأداء وهي تعتبر ضرورية عندما تبرز الحاجة إلى أجراء تغيرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء أما التحسينات البسيطة فإنها قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل.

4- **العمليات (Processes):** ويقصد بها مجموعة من المهام الرئيسة التي تتكون من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى نحو تحقيق هدف واحد مشترك، ومن خلال هذا المفهوم يمكن النظر إلى المؤسسة باعتبارها مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق هدفها الكلي، أي أن التركيز ينصب على العملية وليس على المهام أو الوظائف أو الأفراد.

وذكر السلطان (2001) أن العمليات تنقسم إلى مجموعتين رئيستين:

- المجموعة الأولى (العمليات الأساسية): أي ذات القيمة المضافة والتي ترتبط بالمستفيد الخارجي.
- المجموعة الثانية (العمليات المساندة): التي تساعد العمليات الأساسية على الأداء، ومعظم المؤسسات ركزت بالدرجة الأولى على العمليات الأساسية.

والجدير بالذكر أن العمليات هي أهم ما احتوى عليه مفهوم هامر وتشامبي (1995: 45) للهندرة. والعملية هي "سلسلة مترابطة من الأنشطة والتي تحول مدخلات العمل إلى مخرجاته وتتكون العمليات من ثلاثة أنواع من الأنشطة: الأنشطة ذات القيمة المضافة Value add (وهي الأنشطة المهمة بالنسبة للمستفيد)، والأنشطة الروتينية Hand - off (وهي الأنشطة التي تساعد على تدفق العمل عبر الحدود التنظيمية والقائمة على الأقسام والوظائف بصفة أساسية، والأنشطة الرقابية Control (وهي الأنشطة التي تنشأ لضبط الأنشطة الروتينية والتي سبق توضيحها . (Manganelli and. Klein,1995)

واستنباطاً من التعريف فإن الهندرة يمكن استخدامها كمنهج للتطوير والتحسين بالمؤسسات التربوية، كالجامعات ويقوم ذلك من خلال إعادة التفكير الأساسي في العمليات الإدارية الأكاديمية وتناولها بإعادة التصميم.

كما أنه وفي ضوء ما سبق من تعريفات يمكن القول أن مفهوم هندرة الجامعات في المملكة العربية السعودية يتضمن ما يلي:

- تمثل الهندرة منهجية لتطوير العمليات الأساسية المتعلقة بأداء العاملين في الكليات والأقسام. وهي العمليات الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة للمستفيد من الخدمة وهم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى المكونات الإدارية والتنظيمية للإدارات والمراكز والوحدات ذات الصلة بهذه العمليات.
- تتم إعادة الهندسة باتجاهين: الأول، فكري ويقوم على الافتراضات القائمة، والبحث عن افتراضات مغايرة والثاني، عملي ويقوم على الإفادة من أساليب العمل الفرقي والتقنية الآلية الحديثة.

ومن خلال العرض السابق يُلاحَظ، أنّ الهندرة: هي عمليّة إعادة تفكير أساسيّة، وهذا يعني أنّ المؤسسات التي تتبنّى الهندرة يجب أن تجيب عن عدّة أسئلة مهمّة، عن أنشطتها وكيفيّة أدائها، مثل: ما الأنشطة التي تؤدّيها؟ ما الطّريقة التي تؤدّى بها؟ لماذا تؤدّي هذه الأنشطة؟.

بالإضافة إلى أنّ عمليّة هندرة المؤسسات التربوية تتضمّن إحداث تغييرٍ هائلٍ وكبيرٍ في الأداء وتجديدها وليس مجرّد ترميمها وتعديلها، وهذه التّغيّرات يمكن قياسها بطرقٍ مختلفةٍ منها: زيادة سرعةِ الأداءِ، وتحسينِ جودةِ الخدمات المقدمة.

3. فوائد تطبيق الهندرة

تتميز الهندرة عن غيرها من مداخل التطوير الإداري في أنها مدخل متكامل لإحداث التغيير والتحسين الجوهري في منظومة العمل من حيث الجودة والسرعة والخدمات وبشكل جذري وسريع، بالإضافة إلى إيجاد الحلول الجذرية للمشكلات.

فهندرة المؤسسات التربوية وتطبيق مبادئها بشكل فعال تمكنها من البقاء في دائرة المنافسة، وزيادة معدل إنتاجيتها وكفاءة العاملين فيها، بالإضافة إلى دورها المباشر في رفع معدل جودة الخدمة وتحسين المخرجات، وذلك لما تتمتع به الهندرة من دور في تبسيط إجراءات العمل والعمليات الإدارية في المؤسسة، فهندرة المؤسسات هي عملية تطوير وتغيير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التربوية والتعليمية (Tunc, 2013).

ويُعد مدخل الهندرة أحد مداخل التطوير إذ يركز على استطلاع مدى الحاجة إلى العمليات العديدة المتضمنة في وظيفة المؤسسة (الجامعة)، بالإضافة إلى تعيين الوسائل الأكثر ملاءمة لتيسير تنفيذ هذه العمليات، ويقصد بالعمليات وفق هذا المدخل: تلك الأنشطة التي تسهم في تسليم الخدمة النهائية بما يوفر إشباع حاجات المستهلك، ويضعها في مقدمة أولويات كل عملية (Philip,1995).

فالهندرة تختلف عن غيرها من المداخل الأخرى لإحداث التطوير في أنها لا تركز على خفض العمالة أو على تحسين جودة العمليات، كما أنها لا تستهدف إعادة التنظيم فقط، وإنما قد يمثل إعادة التنظيم مرحلة تالية لإعادة تصميم العمليات، وهي لا تركز أساسا على إحلال الأداء الآلي محل الأداء اليدوي، بل يتركز جل اهتمامها على إدراك أهمية الانطلاق من تشخيص رغبات وتوقعات العملاء نحو إعادة تصميم تنتج نظماً وعمليات أكثر فاعلية وكفاءة، معتمدة على سمتين بشريتين أساسيتين؛ الأولى: النظرة الانتقادية، والثانية: التفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل حلول بديلة لخفض مراحل العمل، ووقته وتكلفته، وقد يستدعي ذلك إدخال تكنولوجيا المعلومات (سليمان،2007).

ويترتب على تطبيق الهندرة الكثير من الفوائد لخصها اللوزي (2010) كما يلي:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، من خلال تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بطريقة يترتب عليه توفير الوقت وتقليل التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تحويل الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة إذ تكون المسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل وليست فردية.
3. زيادة استقلالية الأفراد في أداء المهام، إذ يتم استقطاب وتشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار وتفوض لهم الصلاحيات اللازمة.
4. التشجيع على التعليم والتدريب، بهدف تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.
5. مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبصورة جماعية وليس بناءً على الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل.
6. مساعدة العاملين على صنع القرارات من خلال إشراكهم فيها دون قصر هذه العملية على المديرين.
7. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، وبالتالي فإن هذا الأمر سوف يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، مع تقليل الوقت بين خطوات العمل.

كما يُحقق تطبيق أسلوب الهندرة فوائد عديدة تعود على المؤسسات (الجامعات) بكفاءةٍ وفعالية عالية في أدائها، وبما يحافظ على بقاء واستمرار المؤسسات الإداريّة في مواجهة التّحديات الجديدة، ومن خلال التّغيّرات التي يحدثها تطبيق الهندرة في بيئة العمل، يُمكن استخلاص العديد من الفوائد الإيجابيّة، كما أوضحها كلّ من(عاطف، 2011)، و(رفاعي، 2006) كالتالي:

1. تَحوُّل التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النّتائج، إذ إن تقييم أداء العاملين ومكافآتهم يتم بناءً على النّتائج النّهائيّة، وبصورة جماعية لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظّف في العمل، أي يتمّ التّعويض على أساس قدراتهم الوظيفية وأدائهم للأنشطة دون التّركيز على النّتائج.
2. تَحوُّل الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال التّرسيخ في أذهان الأفراد العاملين، بأنّ أهمّ ما في التّنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، وليس الرّؤساء، إذ يتمّ إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة، تؤدّي كلها إلى التّركيز على نوعيّة الخدمة ورضا الجمهور بالدّرجة الأولى.

3. تَحوُّل معايير التّرقية من الأداء إلى المقدرة والتّميُّز، إذ تكون التّرقية في الهندرة بناءً على مقدرة الموظّف وتميُّزه وليس على أدائه فحسب، فالتّرقيات تعتبر تغيّراً في الوضع الوظيفيّ وليس مكافأة.
4. تَحوُّل التّنظيم من هرميّ إلى أفقيّ، إذ تعمل الهندرة على إلغاء المستويات الإداريّة الهرميّة، والاستعانة بالتّنظيم المبسّط، الذي يعمل على بقاء البناء التّنظيميّ ثابتاً وأفقيًّا؛ لأنّ فرق العمل تمارس أعمالها بحريّةٍ واستقلالية كاملةٍ.
5. تَحوُّل المسؤولين من مراقبين إلى داعمين، إذ إنّ الأفراد التّنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين، وهدفهم هو التّركيز على كيفيّة تصميم وإنجاز العمل.
6. تَحوُّل المسؤولين من مشرفين إلى موجّهين إذ يتمّ تكوين فِرق العمل، ومن ثم تمارس هذه الفرق صلاحيّات مستقلة، وهذه الاستقلالية تُعطي العاملين درجة كبيرة من المرونةِ والبساطةِ، بدلاً من التعقيد، وبالتّالي يتحوّل دور المسؤولين المشرفين إلى مساعدة العاملين، وتحسّس المشكلات التّنظيميّة والعمل على وضع حلولٍ لها.

إن أهمية تبني الهندرة تتجلى في رفع مستوى أداء العاملين وتبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية، والقضاء على الإسراف والفاقد والتالف، وفي حسن الإدارة رغم قلة الموارد، واستغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم التغييرات نحو التكيف بين التنظيم والأفراد، ويحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات (رفاعي، 2006: 122).

ويضيف تيبنز وسوهي (Tippins & Sohi, 2003) المشار إليهما في الصرايرة (2012) أن استخدام مدخل الهندرة خطوة نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فعالية، إذ إنها تتناول المشكلات التي تعاني منها المنظمات، كما أن الخبرات المستفادة من مناهج الهندرة تزود المهتمين بتحسين الأداء بمناظير جديدة، لمواجهة حالة التردي المؤسسي في المنظمات، لأن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لبقاء المنظمة وعدم إخفاقها.

ويركز أحمد وآخرون (Ahmad, et al, 2007) على أهمية تبني هندرة العمليات من خلال توظيف التكنولوجيا، ودورها في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم، مما يساعد على تحسين وتطوير الأداء، وتزويد المنظمات بمعلومات راجعة (Feedback) عن سير الأعمال والأنشطة التي تمارسها وعن قدراتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى.

وتنبع أهمية الهندرة في العمل على خلق قاعدة معلومات مشتركة ودعم الأدوات الضرورية لإدامة التحديث والتطوير، إذ يعد الاكتفاء الذاتي والإدامة مفتاح النجاح المستمر في الهندرة، إذ يجب على المنظمات والمؤسسات اعتماد الممارسات التي توفر التعلم المستمر واستخدام مستمر لأدوات وتقنيات الهندرة. وللعمل بالهندرة يجب العمل على تطوير سلسلة من الندوات التنظيمية المتعلقة بالهندرة، وضرورة وجود رئيس تنفيذي للوظائف كداعية للهندرة في المناطق الأخرى للمنظمة، وإجراء سلسلة من الجلسات الإعلامية التنفيذية على العمليات التي استخدمت لتحقيق المكاسب الكمية من أجل العمل على تحقيق ميزة تنافسية وإدخال تحسينات نوعية للمنظمة (Mische,1996).

ويرى الصرايرة (2012) أن أهمية تبني الهندرة تركز على هدفين أساسيين يتمثّل الأول في تحسين الأداء بأكمله سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو المنظمة، أما الثاني فيتمثل في إعطاء المهارات والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم على تحسين أدائهم.

4. الأهداف الأساسيّة لتطبيق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) في الجامعات

تأتي إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) لتحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في تطوير جوهري في الأداء من خلال الجودة والسرعة وتخفيض الكلفة، هذا بالإضافة إلى تحسينات جذرية في الجامعة، ذكرها كلّ من اللوزي (2010)، وهلال (2012)، والبنا (2013) مما سيمكن الجامعة من:

1) **التغيير الجذريّ في الأداء**: ويتمثّل ذلك في تغيير نظام وأدوات العمل في الجامعات، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات متلقي الخدمة، وأهداف الجامعة.
2) **التّركيز على متلقي الخدمة**: إذ تهدف الهندرة إلى توجيه الجامعة إلى التّركيز على متلقي الخدمة من خلال تحديد احتياجاتهم، ومن ثم العمل على تحقيق رغباتهم.
3) **السّرعة في الإنجاز**: من خلال توفير قاعدة بيانات تمكن الجامعة من توفير المعلومات المطلوبة التي تساعد في سرعة اتّخاذ القرارات المهمة في الوقت المناسب.
4) **الجودة والكفاءة**: تسعى الهندرة إلى تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدّمها الجامعة؛ لتتوافق مع احتياجات ومتطلبات متلقي الخدمة.
5) **تقليل التكاليف**: ويتم ذلك من خلال التركيز على العمليات الضرورية ذات القيمة المضافة وإلغاء العمليات غير الضرورية.
6) **التّفوّق على المنافسين**: مساعدة المؤسسة في التّفوّق على المؤسسات المنافسة لها، والتي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التّفوق عليها، فقد يتعذّر تقليدها أو تختفي الدافعيّة للتّغيير؛ لذلك كان مهمًّا تحقيق ميّزة تنافسيّة مثل تقليل الهدر في الوقت والكلفة والجهد، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة.

وأضاف حافظ (2010) التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية، واستخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات، وخفض عدد المستويات التنظيمية، (إدارات أقل، وظائف أقل، رقابة أقل)، وتحويل المديرين إلى معلمين ومدربين في وقت واحد مع ضرورة امتلاك مهارات عالية في أساليب التعامل مع الغير، وكذلك تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي، والحد من دور الإدارة الوسطى إذ لم يعد هناك حاجة إلى وسيط بين العمال والقائد في إطار فرق العمل، هذا بالإضافة إلى إجراء تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل.

وأشار هلال (2012)، وجوزيف (Joseph, 2000) أنّه يمكن تقسيم الجامعات التي تحتاج إلى هندرة عملياتها الإدارية إلى ثلاثة أنواع من الجامعات وهي:

1- **جامعات منهارة أو متدهورة:** وهي تلك الجامعات التي يكون أداؤها متدنياً، من حيث ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى عدم قدرتها على المنافسة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة. وهندرة العمليات الإدارية في مثل هذه المؤسسات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.

2- **جامعات في طريقها إلى الانهيار أو التدهور:** هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن أداءها يوحي بأنها في طريقها إلى التدهور كتناقص خدماتها لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح والجودة. وهذه المؤسسات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتما لهندرة عملياتها الإدارية لاستعادة مكانتها في السوق.

3- **جامعات بلغت قمة التفوق والنجاح:** هي تلك الجامعات الناجحة حسب المقاييس الإدارية، ومن خلال وجود مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جدا مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاعاً تدريجياً في أدائها، ومثل هذه المؤسسات لا تعاني إطلاقا من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات. وهي تحتاج لهندرة عملياتها الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

واستناداً عليه، فإن الجامعة مهما كانت متفوقة ومتمكنة إلا أنها بحاجة إلى تحسين أساليب ونظم عملها، لأن التحديث والتغيير أصبح ضرورة حتمية في ظل المتغيرات البيئية، ومن لا يتقدم يتقادم.

5. متطلّبات ومبادئ تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الجامعات

إن لكل مدخل من مداخل التطوير متطلبات ومبادئ يجب السعي لتنفيذها حتى يتحقق النجاح، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات إلا أنها تتفق في متطلبات أساسية مشتركة فيما بينها، لذا فإن عملية تطبيق الهندرة داخل الجامعة تستند على مدى توافر مجموعة من المتطلبات التي تعزز جهود تنفيذ منهجية الهندرة، إذ أشار العجمي (2008) إلى ضرورة توفير المنهجية المناسبة للتطبيق، بالإضافة إلى استخدام تقنية المعلومات الحديثة وتبني اللامركزية في استخدامها، وضرورة دعم الإدارة العليا للمشروع، وإعطاء العاملين كافة مساحة واسعة من الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، والتّركيز على العمليّات وليس على الإدارات، لأنّ ما يهمّ الجمهور هو نوع الخدمة المقدّمة، بالإضافة إلى التّركيز على نوعيّة وتركيبة فرق العمل، ومنحها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة، وكذلك التّقليل من مقاومة العاملين، من خلال توعيتهم بأهميّة هذا المفهوم والفوائد التي سوف تعود عليهم، والتّركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية، وحتمية التّخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التّنظيميّة.

وأضاف كل من اللوزي (2010)، والبنا (2013) ما يلي:

1- تطبيق الجامعة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كمتطلّب أساسيّ لتطبيق الهندرة.

2- أن تكون هناك حاجة ملحّة ورغبة قوية من قِبَل الإدارة لضرورة تطبيق الهندرة.

وبما أن عملية هندرة العمليات الإدارية في الجامعة تعني تحول الجامعة من منظمة جامدة إلى منظمة متعلمة، فقد حدد سميث الوارد في (الصالح، 2009) المتطلبات الواجب توافرها في الجامعة لتصبح منظمة متعلمة في النقاط التالية:

- إدراك أهمية التغيير الشامل للجامعة.
- تكوين بنية معلوماتية تساعد في عملية اتخاذ القرار.
- إعداد مجموعة من القادة المبدعين.
- التأكد من أن المتخصصين في نظم المعلومات يشاركون الجامعة في تصورها.
- ضرورة الحصول على دعم وتأييد لعملية توزيع الموارد المالية والبشرية.
- بناء هياكل تنظيمية تساعد الجامعة في أن تصبح منظمة متعلمة.
- تصميم ثقافة تنظيمية تشبه ثقافة قطاع الأعمال.
- الالتزام بعملية إعادة تصميم السياسات والوظائف الإدارية.

- التأكيد على أهمية تنويع الخصائص القيادية للمديرين.
- بناء معايير لقياس الجودة النوعية.

وأشار حافظ (2010)، والصيرفي (2006) إلى أن هندرة العمليات الإدارية تقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل في دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، وإعادة تصميم العملية الواحدة بكامل مراحلها من بدايتها وحتى نهايتها، وتصميمها بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد، هذا بالإضافة إلى تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي، واستخدام نظام معلومات حديث مع تبني اللامركزية في استخدامه، وكذلك تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء، وإعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

ومن وجهة نظر الحسناوي (2006) يرى أن للهندرة مجموعة من المبادئ يمكن إبرازها بالفقرات الآتية:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال التركيز على المهام وليس النتائج.
- إتمام العمل في مكانه دون الحاجة للانتقال من مكان إلى آخر.
- الجمع بين المركزية واللا مركزية.
- تقليل مستويات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل.

ويتطلّب تطبيق الهندرة في الجامعات مجموعة من المبادئ أو الخصائص، التي يتميّز بها هذا المدخل عن مداخل التّغيير والتّطوير بشكلٍ عامّ، وتطوير العمليّة بشكلٍ خاصّ، بيّنها كلّ من Chang (2001), Dennis et. al. (2003), & Choquet & Corbiere (2006)، المشار إليهم في داغر (2014) بما يلي:

1. دمج عدة وظائف في وظيفةٍ واحدةٍ: أي القيام بأداء وظائف متعدّدة في الجامعة من قبل موظفٍ واحدٍ أو ما يُسمّي بفريق العملية؛ ممّا يعني تقليل الأخطاء وتخفيض التكاليف الإداريّة، وتكاليف الإشراف، وتسهيل توزيع المسؤوليّات.
2. إتاحة الفرص للعاملين في الجامعات بأن يكون لهم دور في صناعة القرار: إذ يُسمح لهم بصناعة القرارات، ومن ثم تقليل الكُلفة؛ بسبب سرعة الاستجابة لطلبات متلقي الخدمة وتقديم الخدمة لهم، وترسيخ ولاء العاملين بالجامعة، من خلال جعلهم موضع اهتمام الإدارة العليا، وبهذا يتحقق مبدأ تمكين العاملين.

3. دمج عمليّات تجميع وتشغيل المعلومات: إذ يتم من خلال هذا المبدأ استخدام قواعد عمل جديدة لإعادة الهندسة (الهندرة)، والتي تسمح لمتخذي القرار بأن يكونوا مسؤولين عن جمع وتشغيل المعلومات، بدلاً من وجود قسمين أحدهما لجمع المعلومات والآخر لمعالجتها.
4. توحيد جهة الاتّصال بمتلقي الخدمة: أي نقطة اتّصال واحدة لمتلقي الخدمة في المؤسسة، ممثّلةً في مسؤول البيانات ومسؤول الخدمة، وتعدّ حلقة وصل بين إجراءات العمليّات المعقّدة ومتلقّي الخدمة.
5. أداء العمل في المكان المناسب له: أي نقل العمل خارج موقع الجامعة إذا استدعى الأمر، كتقديم الخدمة لمتلقيها في مكان تواجده، مما يعني إيجاد قوّة عمل مرنة غير متخصّصة بدرجة عاليةٍ، عكس ما هو موجود في المنظّمات التّقليديّة التي تعتمد على التّخصّص الكامل.

بينما يرى مرسي (2003)، أن من المبادئ التي تقوم عليها هندرة العمليات، التحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات الجامعة، وإعادة التفكير في الوضع القائم، والتركيز على العمليات لا الوظائف، وتوفير النظم، والسياسات، والهياكل وحشد البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، بالإضافة إلى الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.

ويتضح للباحث من خلال العرض المجمل للمبادئ السابقة أنه لا يوجد إجماع على هذه المبادئ لأسباب عدة منها: اختلاف طبيعة نشاط المنظمات وحجمها، بالإضافة إلى تباين الأهداف والإستراتيجيات من منظمة إلى أخرى، وكذلك اختلاف مدى الحاجة إلى الهندرة وأيضاً الغرض منها.

واستنتاجاً ممّا سبق من مبادئ فإن هذا يعني أنه على الجامعات أن تبدأ عملية الهندرة ابتداءً من التحقق من رضا المستفيدين، كما أن توظيف تقنية المعلومات في أقسامها يمثل الركيزة الأساسية لعملية الهندرة، هذا بالإضافة إلى أنه لن يتسنى للجامعات أداء دورها المنوط بها على أكمل وجه في ظل الهندرة إلا عن طريق تبني اللامركزية من خلال تحول الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الأفقية.

6. منهجيات الهندرة

يمثل منهج الهندرة الخط الذهني كما وصفه حلمي (2003)، والذي يتبناه الباحث بناءً على الأسس المنطقية لتشخيص المشكلة التي يقوم بمعالجتها لتحديد أبعادها وعلاقاتها بما يحيط بها من ظواهر بهدف التوصل إلى علاج لحل هذه المشكلة. وعليه يتفق خبراء الهندرة على أن نجاحها يعتمد بصورة أساسية على منهجية تطبيقها.

وبالتالي فإن هناك مجموعة من المنهجيات المستخدمة في الهندرة، تحاول جميعها أو البعض منها تقديم إطار عمل يسهل التعامل معه لوصف ما يحدث في نشاط الهندرة، وعلى حين تركز بعض هذه المنهجيات على مهام التحليل وإعادة الهندسة وإعادة التصميم، فإن البعض الآخر يركز على تحديد الإستراتيجية، أو تنمية نظم المعلومات المستخدمة فيها، مما يوفر طرقا عديدة ومتنوعة يمكن أن تستفيد منها المنظمات عند تطبيق مفاهيم إعادة الهندسة، وبالطبع ليس من المحتمل أن يسود أحد هذه المنهجيات أو أن يصبح معياراً ذهبيا تسير عليه المنظمات ويعود سبب ذلك لاختلاف طبيعة المنظمات وما يكتنفها من مشكلات (Coulson-Thomas ,1997:52).

وبالرغم من تعدد مناهج الهندرة إلا أنها لا تختلف في الأساسيات (الإعداد، دراسة الوضع الحالي للعمليات، والتصميم الجديد للعمليات، التطبيق) إنما يقع الاختلاف في بعض الأمور الفرعية وأسلوب مناولة المشاريع. والمنهج العلمي الحديث هو الذي يركز على صوت المستفيد والاقتداء بالنماذج الناجحة كركيزتين أساسيتين في المنهج (هلال، 2012). ويرى مانجانيلي (Manganelli, Mark,1995) أن منهج الهندرة يجب أن يشتمل على ما يلي: تحديد أهداف وإستراتيجية المؤسسة، واعتبار المستفيد هو القوة المحركة لهذه الأهداف، وكذلك التركيز على العمليات والتوفيق بينها وبين أهداف المؤسسة، والتعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة لها، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات ومما سيتم إنجازه، بالإضافة إلى التعرف على رؤية جديدة تمثل تغييراً كلياً وليس تغييراً جزئياً، والأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين العاملين وزيادة قدرتهم وجعل تقنية المعلومات محوراً للتغيير، وإعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ، وعند اختيار المنهج المناسب يجب مراعاة الشروط التالية:

- أن يكون مناسباً للأهداف.
- أن يكون مرناً ومهيأً للتعامل مع التطبيقات الخدمية.
- أن يكون سهل التناول والتعلم.
- أن يكون قد سبق استخدامه بنجاح.
- أن يكون واضحاً ليساعد على تحديد مسؤوليات كل المشاركين من قيادات ومسؤولين ونظم معلومات وموردين وعملاء ومستشارين.
- القدرة على توفير وتقييم بدائل للرؤية المبدئية.
- القدرة على تشكيل خطط العمل والموارد المطلوبة والأولويات.
- توافق المنهج مع قواعد البيانات وبرامج تحليل البيانات المتاحة.

وفيما يلي أبرز المنهجيات في هندرة العمليات كما وردت في ميشيل Michael Mische, 1996.p 12-18) ؛ والسلطان (2002: 61-63):

1). منهجية ميشيل هامر وجيمس شامبي "Hammer & champy" 1993:

لم يوردا منهجا للهندرة، وإنما اعتمدا على أن توفير فرق الهندرة من شأنه أن يقدم رؤى يمكنها أن تحقق نتائج ترضي المستهلك، وتعتمد منهجية هامر وشاميي على عدة مبادئ أوردها مانجانيلي وكلاين (Manganelli and Klein,1995:291) وهي على النحو التالي:

- توفير قبول الإدارة العليا.
- وضع مجموعة واضحة من الأهداف.
- تحديد ما يرغبه المستفيدون فعلاً.
- وضع تصور مثالي.
- الاستعانة بالتكنولوجيا باعتبارها ميسرة للعمل.
- تحويل المؤسسات إلى فرق عمليات.
- التنظيم حول المخرجات لا المهام.
- اتخاذ القرار في مكان تأدية العمل.
- الحصول على المعلومات فوراً ومن المصدر.

2). منهج قوها "Goha" 1993:

ويتضمن هذا المنهج ست مراحل لمشروع الهندرة على النحو التالي (السلطان، 2002)

- مرحلة التصور: وفيها يتم تحديد وتعريف فرص الهندرة والعوامل الإدارية المساعدة.
- مرحلة الإعداد والتمهيد: وفيها يتم تنظيم فرق العمل ورسم أهداف المشروع.
- مرحلة التحليل: وفيها يتم تحديد العمليات القائمة ومعرفة أسبابها وأهدافها.
- مرحلة إعادة التصميم: وفيها يتم تطوير وتصميم العمليات الجديدة بناءً على البدائل المتاحة، ووضع النموذج لها.
- مرحلة إعادة البناء: وفيها يتم تفعيل النظام الجديد.
- مرحلة المراجعة والاختبار: وفيها يتم تقييم الأداء وقياسه وفق معايير محددة.

3). منهجية "هنري جوهانسون" وآخرون Henary J.Johanson and others، 1993

وتتضمن ثلاث مراحل متميزة أشار إليها مانجانيلي وكلاين (Manganelli and Klein,1995:291) وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاكتشاف، وفيها يتم ابتكار التصور الإستراتيجي سواء استجابة لضغط التجديد أو للمنافسة المفروضة عليها، كما يتم فيها تحديد ما يمكن عمله بالنسبة للعمليات المحورية للمساعدة في تحقيق هذه الإستراتيجية.

المرحلة الثانية: إعادة التصميم، وتعني تفصيل، وتخطيط، وهندسة العملية.

المرحلة الثالثة: الإدراك، وتقوم على بحث تأثير التصميم المعاد صياغته على الإستراتيجية عند التنفيذ.

وقد أورد أصحاب هذا المدخل العديد من الخطوات داخل كل مرحلة من مراحله.

4). منهجية "دانيال موريس"Daniel Morris، و "جول براندون" Joel Brandon، 1993:

وتتكون المنهجية من قسمين رئيسين أشار إليها مانجانيلي وكلاين (Manganelli and Klein,1995:291) الأول: تحديد الموضع (المكانة) positioning والثاني إعادة الهندسة Reengineering. إذ إنه في القسم الأول: يتم تنمية الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة في إطار غايات محددة وأهداف صارمة، وفي نفس الوقت تقديم نموذج للعمل الحالي في صورة خرائط نشاط العمل (BAM) ثم يخضع هذا النموذج للتحليل لتحديد مشروعات الهندرة. أما القسم الثاني: فيقوم على تشكيل فرق المشروع. وتتكون هذه المنهجية من تسع خطوات، تبدأ بتحديد الفرص، ثم تعريف وتقويم الحلول البديلة يلي ذلك اختيار العمل الأكثر ملاءمة وتنفيذه، ثم بعد ذلك استكمال مشروع الإعادة، وتحديث البيانات، أو وضع نموذج جديد للعمل يستخدم كأساس لأي تغيير تال. إلا أن هذه المنهجية نادراً ما تستخدم، لسيطرة الشكل القصصي عليها، وتقديمها بدون تحديد واضح للمهام أو نواتج العمل.

5). منهجية "تشارلز ب. أدير" Charles B. Adair، و"بروس. موراي " Bruce A. Murray "إعادة تصميم عملية الاختراق"، 1994:

وهما يفترضان أن عملية الهندرة تتكون من حلقتين متسلسلتين أشار إليهما مانجانيلي وكلاين (Manganelli and Klein,1995:291) وهما: الحلقة الأولى: يتم فيها تحديد أي العوامل تحتاج إلى هندرة، والبدء في فهم المستهلك، وفهم السوق، والتحرك من خلال رؤية عريضة لتحديد إستراتيجيات وصيغ العمليات. والحلقة الثانية: وتعبر عن المدخل الكلاسيكي للهندرة. وتستمر كلتا الحلقتين بواسطة فرق الهندرة والتي تعمل في مشاريع عديدة داخل المؤسسة. وتتكون هذه المنهجية من ست خطوات في داخل كل منها عدد من المهام التابعة، كما يتضح بها استخدام العديد من أساليب

الإدارة التقليدية مثل: تحليل تدفق العمل Work Flow Analysis وتحليل زمن الدورة Cycle Time Analysis والمفاضلة المعيارية Benchmarking.

6). منهجية "جيمس ريجان" James Regan، 1995:

وتحتوي هذه المنهجية على خمس مراحل أساسية أشار إليها ريجان هي (Regan,1995:54):

1-بدء المشروع.

2-فهم عمليات العمل.

3-تقويم عمليات العمل.

4-مراجعة الافتراضات واتخاذ القرارات المناسبة.

5-التنفيذ.

وقد بينت سليمان (2007) أن هذه المراحل الخمس تتفق مع المراحل الأساسية الكبرى لأي نشاط من حيث جمع وتوفير المعلومات، ثم اتخاذ القرار، ثم تطوير الخطة وتنفيذها، وهو ما اتضح من مراحل "جيمس ريجان" الخمس، فالمراحل الثلاث الأولى تعبر عن جمع المعلومات، والمرحلتان الأخيرتان تعبران عن اتخاذ القرار وتنفيذه. ومن إيجابيات منهجية "جيمس ريجان" أنه اهتم بكل مرحلة، ونظر إليها من خلال مجموعة من المحطات، ففي كل مرحلة أوضح الهدف منها، وحدد نواتجها، ووثق (وصف) العملية الخاصة بكل مرحلة، كما أورد قائمة بالمعايير الخارجية اللازمة لإجراء المرحلة، وقدم الأدوات والطرق المستخدمة داخل المرحلة، وأخيراً أوضح المخاطر المحتملة وما قد تتعرض له المرحلة من مشكلات.

7). منهجية "ريموند مانجانيللي ومارك م. كلين " Mark Klien، 1995:

وحسب ما ذكره مانجانيلي وكلاين (Manganelli and Klein,1995:291)، فإن هذه المنهجية تتكون من خمس مراحل، وتتضمن داخلها خمساً وأربعين خطوة، ومن أبرز ملامحها التركيز على إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وتوضح كل من المراحل الخمس جزءاً منطقياً من عملية الهندرة كما تقدم نتائج تفيد في المراحل التالية، وفيما يلي توضيحاً لتلك المراحل:

المرحلة الأولى: الإعداد Preparation

وتبدأ بعد الإحساس بالمشكلة والموافقة على تكريس برنامج التغيير، وإيجاد إجماع إداري حول غايات وأهداف اختراق العمل، والتي تمثل الغرض من وجود هذا المشروع، كما توضح فيها الصلة الأساسية بين أهداف اختراق العمل، وأداء العملية المعاد هندرتها، كذلك يبدأ فيها تعريف محددات المشروع من حيث: الجدول الزمني، والتكلفة، والمخاطرة، والتغيير التنظيمي، هذا بالإضافة إلى تحديد فريق الإعادة والتدريبات اللازمة له، ووضع خطة مبدئية للتطوير.

المرحلة الثانية: التحديد Identification

إذ يتم فيها تحديد المستفيدين، وكذلك تحديد العمليات الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، ووضع خرائط المنظمات والموارد والأحجام لعمليات وأولويات معينة، بالإضافة إلى اقتراح عمليات معينة باعتبار أن هناك مدى أوسع لتأثير أغراض الهندرة.

المرحلة الثالثة: الرؤية (التصور) Vision

وهي تسعى إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق الإنجاز الطموح.

المرحلة الرابعة: الحل solution

وتنقسم بالفعل إلى قسمين يكادان يكونان متوازيين وهما:

الأول: تطوير تصميم فني للعمليات يساعد على تنفيذ التصور.

الثاني: تقديم تصميم "اجتماعي" وهو ينظم ويرتب الموارد البشرية والتي سوف تؤدي عملية الهندرة.

المرحلة الخامسة: التحويل Transformation

وهي التي تنفذ تصور العملية، وما يقتضيه ذلك من تطويرات في السنوات التالية، والشروع في عمل إنتاج مبدئي وآخر كامل من خلال العمليات الجديدة.

8). منهجية "نيك أبولنسكي" Obolensky، 1995:

وهي تتضمن أربعة مداخل رئيسة كما ورد في (Obolensky Nike, 1995: 20-28):

1. تحديد ماذا تريد know what you want: وتتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات هي: توضيح حاجة المؤسسة إلى التطوير وقدرتها عليه، وتوضيح كيفية تلبية احتياجات المنتمين إلى المؤسسة بشكل أفضل، ووضع إطار عمل للنجاح، ويعتمد على التخطيط وتيسير الاتصال، وفي هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عبر وظيفي Cross –functional Team لتحليل احتياجات العناصر الرئيسة بالمؤسسة، وهم: المستهلكون، والموظفون والمعاونون، وأصحاب الأسهم.

2. وضع خطة العمل Make a plane.

3. التنفيذ do it: وتنقسم هذه المرحلة إلى جانبين رئيسين، الأول: يختص بتوفير تكنولوجيا المعلومات اللازمة لضمان نجاح التنفيذ، والثاني: يتعلق بالأساليب الثقافية؛ والتي يمكن استخدامها لدعم التطوير.

4. الضبط Monitor: وفيها يتم ضبط التقدم نحو الهدف، وما يتم الحصول عليه من نتائج.

والجدير بالذكر أن هذه المنهجية تقدم عدداً من الأدوات والأساليب في كل مرحلة.

9). منهجية "ديفينبورت وشورت"Davenport ,Short:

وتتكون منهجية ديفينبورت من خمس خطوات (Mische, 1996) وهي:

1- التعرف على العمليات واختيارها: من خلال تحديد العمليات الأساسية وجمع المعلومات عنها وتحليلها، مثل: بيانات عن الأداء، وعن بنية عمليات المؤسسة المراد هندستها، وعن استعدادات المؤسسة لدعم إعادة تصميم تلك العمليات.

2- التعرف على دوافع التطوير: من خلال تحليل كيفية تدخل العناصر البشرية والتنظيمية للقيام بالدور الجديد.

3- تحديد رؤية العملية: أي تقييم الإستراتيجيات العملية للمؤسسة وتوجهاتها وهذا يعتمد على مفتاحين رئيسين هما: الفهم الواضح لنقاط القوة والضعف بالمؤسسة بالإضافة إلى الفهم الواضح لبنية السوق والخيارات المتاحة به.

4- فهم العمليات الحالية لتلافي تكرار الأخطاء السابقة: ومن أهم أدوات ذلك التوثيق الجرافيكي Graphic Docummentation (كالإحصائية الموضوعة في صورة أشكال وجداول) ونمذجة العمليات. Process Modeling

5- تصميم وتجريب نموذج مبدئي يحاكي العمليات الجديدة: من خلال استخدام أسئلة أساسية لتحدي العمليات القائمة بالفعل، والوصف الدقيق لنقاط الضعف والهدر الذي لا داعي له.

10). منهج كيم "Kim" 1996:

يتكوّن منهج كيم لهندرة العمليات الإدارية من خمس مراحل على النحو التالي(الصالح، 2009):

- مرحلة الرؤية: إذ يتم فيها تحديد رؤى العمل وقائد المشروع والأهداف وتقييم العمليات الحالية لمشروع الهندرة.
- مرحلة التحديد: إذ يتم فيها تحديد وإيضاح العمليات الأساسية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، بالإضافة إلى تحديد نطاق العمل في المشروع وتأسيس فريق عمل الهندرة، وإعداد خطة العمل وتقييم نتائج المشروع.
- مرحلة التحليل: إذ يتم فيها توثيق العمليات الحالية وتشخيص أسبابها والتعرف على مشاكل العمل الأساسية وتطوير مقاييس الأداء.
- مرحلة التصميم: إذ يتم فيها طرح البدائل الممكنة وتصميمها وتقويمها بالإضافة إلى قيام فريق المشروع بتطوير إستراتيجيات التغيير وإعادة هيكلة نظم المعلومات ومن ثم تصميم نموذج أساسي.
- مرحلة التطبيق: إذ يتم فيها تشغيل نظم العمليات الجديدة، وتنقيح أهداف الأداء، وإيجاد آليات للضبط والمراجعة وإجراء الاختبارات اللازمة لنجاح المشروع.

11). منهج السلطان (2001)

يتضمن نموذج السلطان أربع مراحل لتطبيق مشروع الهندرة والتي يمكن إيجازها على النحو التالي (السلطان، 2001):

المرحلة الأولى: التصور: يقصد بالتصور قناعة المسؤول الأول في الجهاز لوجود الحاجة إلى إعادة الهيكلة وإعادة تصميم العمليات بصورة تحقق الأهداف المرسومة للمؤسسة مما يعني أن إشارة البدء في المشروع تعلن من قبل الإدارة العليا متضمنة الخطوات الرئيسة التالية:

- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير.
- القناعة في أسلوب الهندرة والإيمان بفاعليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي.
- إصدار القرار الذي يتبنى مشروع هندرة العمليات الإدارية.
- رسم رسالة المؤسسة وتحديد إستراتيجياتها.
- تحديد أهداف المؤسسة.

- تحديد تقنية المعلومات (IT) اللازمة لتطبيق الهندرة.
- إعداد الجدول الزمني للعمل.

المرحلة الثانية: التشخيص: إذ تعتمد هذه المرحلة على تحليل وتشخيص العمليات المرشحة للهندرة باعتبارها مرتكز المشروع وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

1. تحديد ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها.
2. التحليل الكمي للعمليات الإدارية.
3. تحليل العلاقات السببية، أي توضيح العلاقة بين عوامل الإنتاج وتحقق بعض أهداف المؤسسة.
4. التعرف على أحدث الوسائل التقنية والوسائل الناجحة.
5. وضع قائمة بالأولويات للعمليات المرشحة.
6. تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.
7. تحديد متطلبات المشروع.
8. تحديد فريق الهندرة.
9. وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس.

المرحلة الثالثة: إعادة التصميم للعمليات وتتضمن:

- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة.
- إعادة هيكلة الجانب البشري.

المرحلة الرابعة: التطبيق وتتضمن خطوتين:

- التحول من التصميم القديم إلى التصميم الحديث.
- التطبيق وتتضمن ثلاث خطوات فرعية: الاختبار والتطبيق والتوثيق..

12). **منهج "كامب" Camp 2006.** يتضمن ست مراحل وخطوات للهندرة وهي (الصالح، 2009):

1. التخطيط وإعداد التصور.
2. الاستماع لآراء المستفيدين.
3. دراسة العمليات الحالية.
4. الاقتداء بالمناهج الناجحة.
5. تصميم العمليات الجديدة.
6. التقويم.

ويلاحظ على تلك المنهجيات المتعددة التي تسعى إلى بناء إطار عملي تنتهجه الهندرة عند تطبيقها في الجامعات، أنها تتفق في معظم المراحل وتختلف في إضافة أو ترتيب مرحلة أو أكثر، بالإضافة إلى أن تكوين فرق الهندرة يمثل عنصراً أساسياً في معظم المنهجيات، وأيضاً نرى تفرد منهجية (مانجانيلي) بالإشارة إلى أن تصميم النموذج يتكون من جانبين كل منهما على قدر كبير من الأهمية، الأول: التصميم الفني، والثاني: التصميم الاجتماعي وربما يكون هذا ملائماً أكثر للمؤسسات التربوية كالجامعات موضوع الدراسة الحالية، كما تفردت منهجية (جوهانسون) بمرحلة: إدراك تأثير التصميم الجديد للعمليات على التصور الإستراتيجي المبتكر للمنظمة، تميزت خطوة التنفيذ لدى (أبولنسكي) بالتأكيد على استخدام تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى دعم التغيير من خلال الاعتماد على الأساليب الثقافية، وهذا يعد ملائماً للمؤسسات الخدمية التربوية.

وإجمالاً فإن هذه المنهجيات تقدم للمؤسسات بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص منهجية شاملة تتحقق من خلالها تغييرات جذرية في تلك المؤسسات.

ولأغراض الدراسة الحالية فإن الباحث سوف يستفيد من جميع المناهج السابقة في تصميمه للمنهج وخصوصاً منهج كيم (Kim, 1996) ومنهج السلطان (2001).

طرق ومعايير اختيار العمليات الإدارية الأكاديمية التي سيتم هندرتها:

عند البدء بمشروع الهندرة لابد من اختيار العمليات الإدارية الأكاديمية التي ستتم هندرتها فهناك شروط وميزات للعملية التي تحتاج للهندرة. ولا ينطبق ذلك على جميع مشاريع الهندرة، إذ يمكن أن تقوم الجهة المستفيدة بطلب دراسة لهندرة عمليات سبق اختيارها من قبلهم أما إذا لم تكن العملية مختارة فيتم تحديد واختيار العملية التي سيتم هندرتها كالتالي (عبد الحفيظ، 2003):

1-تحديد العمليات:

إذ يعقد اجتماع للمسؤولين التنفيذيين بالجهة المستفيدة ومن ثم استخدام أسلوب العصف الذهني (Brainstorming) لطرح جميع العمليات التي تقوم بها الجهة سواء أكانت عملية رئيسة (Macro) ويقصد بها العمليات التي لها امتدادات بين إدارات وأقسام متعددة أو فرعية (Micro) وهي العمليات التي تكون جزءاً من عملية رئيسة ويمكن أن يقوم بها فرد واحد. وبعد ذلك تدمج العمليات المتشابهة والصغيرة التي لها علاقة وطيدة ببعضها بهدف الوصول إلى عمليات رئيسة التي تصف العمل بالجهة المستفيدة بشكل شامل. وغالبا ما يتم التوصل إلى عدد محدود من العمليات الرئيسة. ويلي ذلك اختيار العملية التي تحتاج إلى هندرة، من خلال تطبيق معايير محددة على جميع العمليات الرئيسة التي تم تحديدها، كارتفاع نسبة الإعادة والرجيع في العملية، والاحتياج لتبادل الكثير

من المعلومات، وكثرة الحالات الخاصة والمعقدة، وكذلك ازدواجية الإجراءات، بالإضافة إلى التكلفة العالية، وطول الوقت (خاصة الانتظار)، وكثرة الفحص والرقابة، وإعادة إدخال المعلومات نفسها أكثر من مرة. فإذا انطبقت هذه المعايير أو جلها على العملية فهذا يعطي دليلاً واضحاً على أن العملية تحتاج إلى هندرة.

2-**وضع الأولويات:** عند اختيار أكثر من عملية للدراسة، يتم من خلال الاجتماع بالمسؤولين التنفيذيين وضع أولويات لهندرة تلك العمليات.

7. خطوات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الجامعات

يعدّ اختلاف طبيعة نشاط المنظّمات وكذلك حجمها، وطبيعة عملها بالإضافة إلى تباين الأهداف والإستراتيجيات من منظمة إلى أخرى، وكذلك اختلاف مدى الحاجة إلى الهندرة والغرض منها إحدى الصّعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة؛ وذلك لعدم وجود منهجيّة موحّدة تصلح لجميع المنظّمات بما فيها الجامعات السعودية؛ لذا فقد وضع عدد من الباحثين منهجيّات مختلفة لتطبيقها بالمؤسسات التربوية وفقاً لتصوّراتهم وتوجيهاتهم. وتمرّ عمليّة الهندرة عادةً بخطوات ومراحل متعدّدة، كما بيّنها هلال (2012) منها:

1. تحديد الأعمال والوظائف المطلوب هندرتها: وفي هذا المجال من الممكن للإدارة أن تهندر كلّ الأعمال والوظائف دون استثناء، أو أن تقتصر في المرحلة الأولية، على الوظائف التي تحتاج أكثر من غيرها، لإعادة الهيكلة والتّنظيم.
2. توسيع قاعدة المشاركة في عمليّة الهندرة: فقد تأتي المبادرة من الإدارة العليا، ولكن نجاح هذه المبادرة يتوقف إلى حدٍّ بعيدٍ على المشاركة الواسعة من جانب العاملين، وخاصة المعنيين مباشرةً بالهندرة.
3. وضع خريطة بيانيّة تفصيليّة لكلّ مهمّةٍ، بحيث توضح فيها جميع خطوات العمل، وتوضع الجداول الزّمنيّة لهذه الخطوات على الخريطة.

4. دراسة الخريطة البيانيّة وتقييم المشكلات، إذ يتم التّمييز بين المهام الضّروريّة، وغير الضّروريّة التي يمكن الاستغناء عنها.

5. البحث عن جملة من البدائل لتجاوزِ المشكلات، وتقييم كلّ بديل من البدائل المتاحة.

6. دراسة البدائل المتاحة واعتمادها بعد مناقشاتٍ مستفيضةٍ مع الجهات المعنيّة مباشرة.

7. القيام بتجزئة كلّ بديلٍ من البدائل المتاحة، والتّأكد من نتائج هذا البديل سواء على مستوى سير العمل أم على مستوى الكلفة والمردود.

8. اختيار البديل الأفضل، ومن ثم تجربته قبل تعميمه وتحديد لحظة الصّفر للبدء في الهندرة.

9. عدم اقتصار التنفيذ على الإدارة العليا، وإنما يتم توسيع المشاركة لتعم أكبر عدد من العاملين.

10. المتابعة المستمرة، ويتم ذلك من خلال التقييم وتوثيق نتائج تطبيق البديل على المستويات كافة.

11. تعميم البديل على الإدارات وكليات الجامعة الأكاديمية، مع مراعاة خصوصيّة كلّ جهة.

12. الإعلان عن النّتائج، وربطها بنظامٍ للحوافز والمكافآت.

8. مراحل إعادة هندسة العمليات الإداريّة (الهندرة)

إن عملية التغيير كما يؤكده الباحثون ينبغي أن تتم على عدة مراحل، وعلى الرغم من تباينهم في تحديد هذه المراحل إلا أن المبدأ السائد هو ترتيب هذه المراحل بشكل يحقق التناغم فيما بينها وصولاً إلى الهدف المنشود، إذ يقسم هيل وآخرون (Hall & et al , 1993: 125) المشار إليهما في القصيمي (2009) مراحل الهندرة إلى أربع مراحل أساسية كالآتي:

1). التّحليل: ويقصد به تحليل (المؤسسة) الجامعة إلى مجموعة من العمليّات والإجراءات، وطريقة تتابعها مع ضرورة تحديد أبرز العمليّات المهمّة والجوهريّة.

2). إعادة التّصميم على أساسٍ سليمٍ: ويتم ذلك من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل، وتصميمها بصورة تفي بمتطلّبات متلقي الخدمة على أكمل وجه.

3). الإعداد للتّغيير: ويتضمن تهيئة المستلزمات الضّروريّة، من خلال التجهيز النّفسيّ للأفراد العاملين وتوفير المستلزمات الماديّة.

4). الاستبدال: وهو إبدال الإجراءات والتّصميمات الجديدة، مكان الإجراءات الحاضرة، وتحديد موعد التّنفيذ.

9. العوامل المؤديّة إلى نجاح إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) في الجامعات

يحتاج تطبيق أسلوب الهندرة توفّر مجموعة من المتطلّبات الأساسيّة، أو ما تسمى بالعوامل الحاسمة للنّجاح ومن تلك المتطلّبات، كما ذكرها الصالح (2009) ما يلي:

- توافر المنهجية المناسبة للتطبيق والتي تتضمن الخطوات الرئيسة والإجراءات المناسبة.
- استخدام تقنية المعلومات، إذ يتفق العلماء في هذا المجال على أن التكنولوجيا من العوامل الرئيسة لنجاح الهندرة.
- ضرورة اقتناع العاملين الذين سيشملهم المشروع وتعاونهم.
- الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معاً وذلك حين يتطلب الأمر.

كما ذكر العتيبي والحمالي(2004)، المتطلبات الآتية:

- **الإستراتيجيّة**: أهميّة إضفاء الطّابع الإستراتيجيّ عند قيادة عمليّة الهندرة، فبرنامج الهندرة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرّؤيا والأهداف الإستراتيجيّة للجامعة.
- **التزام وقناعة الإدارة العليا**: فنجاح الهندرة يتوقف بالدرجة الأولى على درجة التزام وقناعة الإدارة العليا في الجامعة، بضرورة الحاجة لتبنّي برنامج لهندرة العمليات؛ من أجل تحسين وضع المؤسسة التّنافسي.
- **تمكين العاملين**: تؤكده العديد من الدّراسات أهميّة التّمكين وإدارة الموارد البشريّة في نجاح تطبيق الهندرة، إذ أظهرت أهميّة العنصر الإنساني كعنصرٍ أساسيٍّ وحاسمٍ لنجاح تنفيذ الهندرة. ووفقاً لفلسفة الهندرة يتمّ تخويل العاملين في المستويات الإداريّة الدّنيا لاتّخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التّخلي عن النّمط البيروقراطي السّائد، وتمكين العاملين لرفع مستوى الرّضا الوظيفي لديهم.
- **الاتّصال**: فهو أحد العناصر الأساسيّة المساعِدة لتنفيذ الهندرة وتبنّي التّغييرات المصاحبة له، فالجامعة بحاجة إلى عمليّة الاتّصال لتنفيذ المراحل المختلفة لعمليّة الهندرة، ولمختلف المستويات الإداريّة.
- **الاستعداد للتّغيير**: يعدّ أحد التّحديات الأساسيّة التي تواجهها المنظّمات بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص، إذ يُنظر لعمليّة الاستعداد لتقبّل وتبنّي التّغيير على أنها عنصرٍ حاسمٍ لنجاح تطبيق الهندرة، فهو يتضمن الرّغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التّنظيمي في المؤسسة، إذ يتطلّب تطبيق الهندرة تغيير الثّقافة التّنظيميّة القديمة، إلى ثقافةٍ جديدةٍ ترتكز على المقوّمات الأساسيّة التي تتطلّبها عمليّة التّطبيق، فثقافة المؤسسة التربوية تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السّائدة لدى الأفراد داخل المؤسسة.

- **تكنولوجيا المعلومات**: إذ أدّت التغيرات المتسارعة في بيئات الجامعات إلى ازدياد تبنّي تكنولوجيا المعلومات، بوصفها وسيلة إستراتيجيّة وحاسمة في بقاء الجامعات واستمرارها.

عاشراً: أدوات الهندرة وتحديد العمليات الأساسية التي سيتم هندرتها:

وفقا لتصنيف ابولنسكي (Obolensky, 1995: 251-275) يمكن تقسيم الأدوات المستخدمة في الهندرة إلى:

- أدوات خاصة بتحليل المستفيد.
- أدوات خاصة بتحليل العمليات.
- أدوات خاصة بتحليل العاملين.
- أدوات خاصة بتحليل المشاركين.

ويقدم كولسون و توماس(Coulson, Thomas,1997:155) التصنيف التالي:

- أدوات ضبط (فهم) العملية؛ أمثلتها: نماذج العمل ومخططات التدفق.
- أدوات تحليل العملية، كالتحليلات الإحصائية، التحليل المقارن، النمذجة الدينامية.
- أدوات إعادة تصميم العملية ومنها القياسات المختلفة لتدفق العمل.
- أدوات التوثيق.

ويتناول الباحث أبرز الأدوات التي يمكن استخدامها لتحديد العمليات الإدارية الأكاديمية المراد هندرتها في الجامعات السعودية كما يلي:

1). تحديد الفرصة التي يجب عندها هندرة الجامعات السعودية وإحداث التطوير:

إن الجامعات السعودية بإمكانها أن تقف على الفرصة المواتية أمامها للشروع في الهندرة عند وجود خلل في العمليات ذات الجدوى بالنسبة لها، أو العمليات المهمة للمستفيد، وفي حالة العمليات الإدارية الأكاديمية قيد الدراسة، فتستطيع القيادات على مستوى رؤساء الأقسام والعمداء بالكليات الأكاديمية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للوقوف على الفرص المواتية لهندرتها وتحقيق رضا المستفيد الأول؛ الطالب وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

وتعتبر العمليات المهمة بالنسبة للكليات والأقسام الأكاديمية هي العمليات ذات التأثير على المستفيدين الخارجيين أو الداخليين، أما العمليات ذات الجدوى فهي العمليات التي تعد أساسية بالنسبة لوظيفة الجامعة وتحقق أهدافها. وعليه فسواء كانت هذه العمليات أو تلك فإنها تعد فرصة سانحة للهندرة إذا وجد بها خلل يتضح في مجموعة من الأعراض التي تنم عن وجود مجموعة من الأمراض التنظيمية.

ومن غير الممكن أن تقوم الجامعة بهندرة جميع عملياتها الأساسية في آن واحد وإنما يجب تحديد الأولويات من خلال إخضاع تلك العمليات لثلاثة معايير هي كالتالي كما حددها كل من الصيرفي (2006)، وحافظ (2010)، ومايكل هامر وجيمس شامبي (1995):

أ-**معيار الخلل:** وهو معيار يحدد درجة الخلل الوظيفي الذي تعاني منه الجامعة ويمكن معرفة ذلك من خلال بعض الظواهر والمؤشرات كالإفراط في تبادل المعلومات، ووجود معلومات زائدة عن الاحتياج، وقيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب إلى حاسب آلي آخر أي تكرار العمل الناجم عن مرض نقص المعلومات اللازمة أثناء العمل مما يتطلب تأدية العمل مرة أخرى لتلافي الأخطاء، وكذلك التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية، بالإضافة إلى تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية، وبطء نظم العمل الحالي والروتين دون دراسة الاحتياجات المستقبلية.

ب- **معيار الأهمية:** وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات أكثر تأثيراً على المستفيدين وهنا يمكن للمؤسسة تحديد المعايير التي تهم المستفيدين أكثر من غيرها مثل مواعيد تسليم المعاملات وسهولة الحصول على المعلومات في الوقت.

ج- **معيار الجدوى:** وهو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:

- كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبيراً كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية فإن احتمال النجاح هنا يكون قليلاً لأنه يعني الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم.
- ارتفاع تكاليف الهندرة فهذه المشاريع تتطلب استثمارات ضخمة خاصة في مجال نظم المعلومات.
- حجم الكفاءة التي يتمتع بها فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع الهندرة.

واستناداً على ما تقدم وإسقاطها على حالة الجامعات السعودية كمؤسسة تربوية يُلاحظ أن عملياتها المهمة ذات الجدوى تعاني خللا يعوقها عن أداء وظيفتها الأساسية التي أنشئت من أجلها، كما يجعلها لا تحظى برضا العاملين أو المجتمع المحلي؛ وفي هذه اللحظة تكون الفرصة سانحة أمام تلك الإدارة للشروع في جهد الهندرة والتطوير في عملياتها الأساسية، والذي يتأتى بتقصي الوضع الراهن لهذه العمليات من حيث دراسة العوامل الآتية للتغلب على مواطن الخلل وهي.

1- **العوامل التي تعوق إرضاء المستفيدين**: والتي تتمثل في التأخير في الوقت، وسلبية القائمين على العمل، وكذلك عدم دقة المدخلات، وعدم اكتمال مخرجات العمل، وتعقيد محتواه، وعدم وضوح نواتجه، بالإضافة إلى تعقد الإجراءات ومشكلاته، وهامشية العمل، وعدم التيقن والاضطراب المحيط بالمعاملات، وكثرة وتكرار الأعمال والمعاملات الإدارية.

2- **التقنية التي يمكن من خلالها الارتقاء بالعمل وتطويل الأداء**: كتقنيات الاتصالات، والاستفادة من المعلومات، وتوفير البيانات وتحديثها ودعم اتخاذ القرارات، وتيسير المعاملات، وتجهيز المعلومات وتأمينها، والرفع من درجة ضبط الأداء، وتحقيق انسيابية العمل.

3- **فاعلية تنظيم المؤسسة التربوية في الارتقاء بالأداء أو إعاقته**: أي الجوانب التي تتعلق بهيكلية الوظائف، ومحتوى العمل، ومتطلباته كالدراية والمهارة، والنمط التنظيمي.

4- **نظم الحوافز وفاعليتها في تعزيز وعرقلة الأداء**: كنوع الحافز، واتفاقه مع أهداف العمل، ووضوح معايير منح الحافز.

5- **نظم القياس وفاعليتها في الارتقاء بالأداء أو إعاقته**: ومن ذلك تحقيق نظم القياس لرضا متلقي الخدمة، وجودة العمل من حيث الكفاءة والتكلفة والربحية والدقة وتقليل الأخطاء وإسهامها في إنتاج العمل من حيث الوفاء بالمواعيد والاستمرارية والصلاحية والدقة والاتساق والاكتمال.

6- **أسلوب الإدارة وتأثيره في الارتقاء بالأداء أو إعاقته**: ويقصد بذلك القدرة على القيادة، والنمط القيادي، ونوعية الإدارة(مشاركة – منعزلة – كثيرة التوجيهات...إلخ)، والسيطرة على صناعة القرار، ودعم تطوير الأداء، ونوعية القرار، ومدى الالتزام بالقواعد.

العمليات الإدارية الأكاديمية التي يُراد هندرتها

تفيد هندرة الإدارات والعمليات الإدارية الأكاديمية في تجويد العملية التربوية التي تعتبر جزءاً منها للوصول إلى مجتمع المعرفة، من خلال الإسهام الكبير لتكنولوجيا المعلومات، وفتح كافة الأنشطة وربط كافة العمليات الإدارية الأكاديمية على الإنترنت، واستخدام كل العاملين والمستفيدين من خدمات الجامعة سواء الطلاب والأساتذة وأولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي والموظفين وكل من يستخدم التقنيات الحديثة والإنترنت سواء داخل الجامعة أو خارجها.

وقد صنف مانجانيلي وكلاين (Manganelli, Klein, 1995) العمليات الإدارية التي يجب أن تستهدفها الهندرة إلى صنفين هما:

أ- العمليات الإستراتيجية (عالية القيمة): وهي التي تقع في صميم عمل الجامعة وتعد الوسيلة الرئيسة لتحقيق أهدافها، فالتدريس والخدمات البحثية وتطوير الأداء عمليات إستراتيجية بينما يعد صرف المكافآت عملية مكملة.

ب- العمليات المساندة (المكملة): وهي التي تدعم العمليات الإستراتيجية للقيام بدورها، مع كونها غير جوهرية بالنسبة للجامعة، لأنها لا تحقق طفرة عالية في إنتاجية الجامعة مثل عمليات المحاسبة والتوظيف والمساندة التقنية وغيرها.

وعند بدء عملية إعادة التصميم للعمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية ينبغي تحديد تلك العمليات الأساسية والمساندة وذلك من خلال تحديد أنشطتها، فإن نشاط الإعادة يبدأ من الإدارة العليا، ثم النزول إلى الكليات والأقسام الأكاديمية. فيما يسمى التوجه من المصب إلى المنبع "downstream work upstream" وعليه تسير عملية إعادة التصميم بدءاً من الإدارة العليا إلى الكليات والأقسام الأكاديمية، وذلك لكي يتم دعم التحسينات التي أجريت على العمليات الإدارية والأكاديمية وذلك من خلال تفكير نظمي، يشتمل على الأنشطة التحليلية التالية:

1-التحليل البيئي:

يبدأ نشاط إعادة التصميم بتحليل البيئة المتعاملة "transactional environment" مع الكليات والأقسام الأكاديمية، والتي تتمثل في الناس، والمؤسسات، والاتجاهات المؤثرة على العملية التعليمية بالجامعة، والمتأثرة بها، ويحدد التحليل البيئي احتياجات المستفيدين من الخدمات الجامعية وكيفية تلبيتها، واحتياجات المهتمين بالكليات في الجامعة من موردين ومنافسين ومنظمين واتحادات ومجتمعات محلية وأسر الطلاب. ويعتبر تخطيط النظم المفتوحة "open system planning" أحد أساليب التحليل البيئي وهو يقدم فهماً عميقاً لمطالب البيئة في المؤسسة التربوية، وفهماً كذلك لاستجابة الجامعة لهذه المطالب، واشار إليها سليمان(2007) التي تتمثل بالمهام الرئيسة لتخطيط النظم المفتوحة، وهي:

أ- **تعريف النظام؛ ويتضمن:**

1- تحديد الموارد الرئيسة للكليات والأقسام الأكاديمية، وهم العاملون فيها وتوفر الأساتذة والإداريين والمشرفين ثم المواد والخامات والتجهيزات.

2- تحديد العملاء: وكذلك الخدمات التي يتوقعون الحصول عليها ومطالبهم من هذه الخدمات، وكيفية تحديد مدى رضاهم.

3- تحديد مختلف المهتمين المؤثرين على أداء الكليات الجامعية، ومن ثم استخراج أكثر هؤلاء المهتمين تأثيراً على الجامعة، ثم تحديد كيفية قياس مدى رضاهم.

ب- **تحديد عوامل القوة والضعف الحالية** في بيئة الجامعة والكليات والأقسام الأكاديمية بالمناطق والمحافظات، وأيضاً الفرص والتهديدات المستقبلية أمام مشروع إعادة التصميم، فيما يعرف بتحليل SWOT والمتمثلة في العلاقات مع المهتمين ومع المستفيدين، وكذلك جهود التغيير المتخذة حالياً، والتي يمكنها أن تتأثر في المستقبل.

ج- **تلخيص أبرز النتائج.**

د- **وضع وصف لمعايير الكليات والأقسام الأكاديمية بالجامعات المعاد تصميمها،** وذلك بالاعتماد على النواتج الرئيسة المستقاة من الأنشطة السابقة.

2- **إعادة التصميم الفني (إعادة تصميم نظام العمل):**

عرّف منجانيلي وكلاين (Manganelli and. Klein ,1995:74) نظام العمل بأنه المجموع الكلي للعمليات والإجراءات والتعليمات والأساليب والأدوات والتجهيزات والآلات بالإضافة إلى الفضاء الفيزيقي المستخدم في تحويل مدخلات المؤسسة إلى المخرجات المطلوبة.

3- **إعادة تصميم النظام الاجتماعي:**

تبدأ إعادة تصميم النظام الاجتماعي بتحليل الجماعة المستهدفة، وذلك عن طريق اختبار تفاعلات العاملين الذين توكل إليهم تنفيذ البرامج والعمليات الإدارية الأكاديمية بالكليات والأقسام الجامعية وهم بالعادة من العاملين بالجامعات والإداريين، كما يختبر التحليل أيضاً جودة حياة العمل، وهي الدرجة التي تلبي بها العوامل المحفزة والمشبعة والمتوافرة بالجامعة احتياجات العاملين بمجال العمليات الإدارية الأكاديمية والمسؤولين عن تنفيذ البرامج الجامعية، كما يحدد المهارات الأساسية التي يحتاج إليها العاملون للعمل في ظل البرامج الجامعية.

واعتماداً على النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الميدانية سيتم تحديد العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والعمليات المساندة من حيث واقعها وإمكانية هندرتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء للكليات الجامعية.

صيغ العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية لهندرتها.

من خلال الاطّلاع على واقع العمليات الممارسة في الجامعات السعودية ومن خلال اللقاءات الأولية غير الرسمية التي أجراها الباحث مع عدد من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء في بعض الجامعات السعودية فقد تم تحديد تسع عمليات ينبغي هندرتها على النحو الآتي:

أولاً: العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية: وهي العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم الخدمة للعميل وهي ما يطلق عليها العمليات ذات القيمة المضافة وتشمل الأبعاد التالية:

- تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام.
- تطوير البرامج الأكاديمية.
- تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس.
- تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة والإشراف، والتقويم وقياس الأداء).
- تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع.

ثانياً: العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة: وهي العمليات المساعدة والمدعمة للعمليات الجوهرية وهي تساعد في خلق القيمة المضافة ولا تخلقها وتشمل الأبعاد التالية:

- تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل.
- تطوير أداء الموظفين.
- توظيف التقنية في التدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات.
- التنسيق والمتابعة مع الأقسام الأخرى.

وفيما يلي تفصيل لبعض هذه العمليات الإدارية الأكاديمية على النحو الآتي:

1. تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس:

إن تطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنياً، من أولى العمليات الأساسية في تطوير العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية، التي تشمل عملية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والتي تعد من العمليات الأساسية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، إذ تعتبر مهنة التدريس للأستاذ الجامعي إحدى المهن المميزة التي تطمح إليها الشخصيات المسؤولة، وتصبو إليها العقول، ومع تنامي ملامح الحياة المهنية المعاصرة، والمتمثلة في تفعيل تكنولوجيا المعلومات في مجالات الحياة المختلفة، ومن بينها التدريس الجامعي، فيما يعرف بعصر مجتمع المعرفة، فإنه يتوقع أن تصبح الحياة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بملامح جديدة غير المألوف عنها سابقاً، ولعل من أبرز تلك الملامح.

- اتسام أعضاء هيئة التدريس بالحرص على القراءة والاستفسار والتعلم باستمرار.
- ميل الدراسات التي يحصلها الطلاب في الجامعات وكذلك برامج تعلمهم إلى أن تكون في مستوى الدراسات العليا.
- تقديم الخدمة الجامعية بمهارة عالية، وعليه تتاح الفرص لنقل العديد من العمليات واتخاذ القرارات - بأمان- إلى وحدات مستقلة جزئياً أي أن العمل المهني يصبح مداراً ذاتياً.
- إعادة اختراع للأقسام الأكاديمية كمنظمة للتدريب المستمر والتنمية المهنية المستدامة.
- تنمية رؤساء الأقسام المهنية عن بعد عبر شبكة الإنترنت.

2. تطوير البرامج الأكاديمية من خلال:

أ. **التخطيط للبرامج الأكاديمية:** إعادة بناء (هيكلة) البرامج الأكاديمية في الأقسام والكليات الجامعية لتقابل المطالب القانونية التشريعية من جهة، ويلبي احتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

ب. **تنفيذ وتطبيق البرامج الأكاديمية:** إعادة تصميم وبناء البرامج الأكاديمية واختيارها وفقاً للظروف الوقتية الزمنية، وتحديد الطرائق والمصادر الملائم استخدامها بالإضافة إلى الأهداف والأغراض.

ج. **تقويم البرامج الأكاديمية:** ويعبر عن مدى استجابة كل من المستفيدين من تلك البرامج، أي مدى اكتسابهم وما هي دوافعهم واتجاهاتهم. ولعل أهم ما يمكن إعادة تصميمه من خلال تنفيذ البرامج الأكاديمية ما يلي:

- استخدام طرائق متعددة وأنشطة تربوية أكاديمية تتيح لمتلقي الخدمة دوراً إيجابياً نشطاً في العملية التربوية والتركيز على حل المشكلات، وتشجيع الابتكار، وتكوين القادة واستخدام طرائق تفكير مختلفة.
- العناية بالفروق الفردية ومراعاة تنوع مجالات وطبيعة تلك البرامج الأكاديمية وتباين الاتجاهات والاهتمامات بين المستفيدين من تلك البرامج وتوظيف نتائج التقويم في تحسين محتوي البرامج الأكاديمية.
- توظيف تقنيات وتكنولوجيا الاتصالات التربوية في فتح آفاق التواصل بين الطلاب والأساتذة بعضهم ببعض والتواصل مع المجتمع المحلي.
- فتح آفاق التكامل بين جهود الأساتذة بالتعليم العالي وبقية أفراد المجتمع المحلي ودور التنشئة الاجتماعية.
- منح العاملين في مجال التعليم العالي فرصاً للإبداع والابتكار.
- توفير الأثاث والأجهزة والأدوات اللازمة لتنفيذ البرامج الأكاديمية.
- توفير مناخ تربوي مناسب والتعاون بين جميع أعضاء المجتمع التربوي.
- إعادة التفكير في الوسائل الحالية والسعي إلى الولوج إلى قواعد بيانات المعلومات، واستخدام تقنيات الجيل الثاني، والتعامل مع الواقع الافتراضي، واستخدام الفصول الافتراضية.

3. وسائل التقنية وتكنولوجيا المعلومات:

إعادة واقع استخدام وسائل التقنية وتكنولوجيا المعلومات من خلال:

- الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات لإعادة الاتصالات الإدارية بين الأقسام والكليات في الجامعات السعودية.
- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل.
- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.
- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، إذ يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار من خلال الحاسوب ودون التواجد في المكاتب.
- إرسال التقارير الفورية المحمولة.
- التحول من الاتصالات الشخصية بالمستفيدين إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
- التحول من مراجعة الخطط دوريًا إلى مراجعة الخطط تلقائيًا.
- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة المستفيدين والمواطنين للحصول على الخدمات.
- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر للعاملين.

4. هندرة الهيكل التنظيمي وتبسيط إجراءات العمل:

الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إعادة الهيكلة هي أن المؤسسات بحاجة إلى تحديد عملياتها الأساسية كي تكون فعالة، ودون أي زيادة وذلك قدر الإمكان، ومن ناحية أخرى عدم الاكتراث بالعمليات الهامشية، ويُعرّف هامر وتشامبي (Hammer & champy, 1995:19) إعادة الهيكلة بأنها "إعادة نظر جوهرية وإعادة تصميم جذري للعمليات التي تجري في المؤسسة بحيث يتحقق تقدم مثير في مقاييس الأداء المهمة مثل: السعر والجودة والخدمة والسرعة، إذ إن إعادة الهيكلية بالنسبة لتشامبي وهامر أكثر من مجرد التعامل مع العمليات، وكانا يريان أن مدى إعادة الهيكلة وحجمها لا يتعديان مجرد تغيير العمليات وتنقيحها، وإعادة حقيقية شاملة بمثابة وصفة لثورة مؤسسية.

ووفقاً إلى تعريف الحسيني (2006: 176) فإن الهيكل التنظيمي يحوي مجموعة الطرق التي تقسم بها الجامعة أفرادها في مهمات محددة ومن ثم التنسيق فيما بينها، وبالإمكان تصور الهيكل

التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم، يتم من خلالها وصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المؤسسة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها، وتحديد عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل وكيفية تجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية. وشبه اللوزي(2007) الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان، كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منفصلة عن بعضها، وبالتالي فهو أداة مهمة وهادفة تساعد التنظيم على تحقيق الأهداف المنشودة. وتسعى الجامعة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحديد جملة أهداف بينها اللوزي (2007) في توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل الجامعة، وتوضيح المستويات الإدارية واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى، بالإضافة إلى إظهار مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وتوضيح خطوط السلطة، والعلاقات الرسمية، وخطوط الاتصال، ونطاق الإشراف، وكذلك تقليل الازدواجية، وترتيب الوظائف والتنسيق بينها، وأيضاً تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتغير ليواكب المستجدات، ولا يؤمن بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية من شأنه أن يؤثر على المناخ التنظيمي، لأن الموظف يشعر أن هناك قيوداً تمارس عليه، وبالتالي يؤدي إلى جمود التنظيم وعدم تفاعل القائمين عليه مع التغيرات. فالهيكل التنظيمي في الجامعة مثلاً يجب أن يرصد المتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة ويتجاوب معها من خلال تواجد دائرة للعلاقات العامة تتولى شرح وجهة نظر الجامعة وترد على تساؤلات الموظفين، وتهتم بسماع آراء أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها، حول المشاكل الداخلية وطرق حلها، بحيث يرى العاملون أنفسهم جزءاً مما يجري، ويصبحون دعاة علاقات عامة تساهم في دعم التغيير(القريوتي، 2012).

ويعتمد نجاح الجامعة في بناء هيكلها التنظيمي على قدرتها وإدارتها لكيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المالية، ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي، لا يستند إلى أساس علمي متين، إذ تتخبط الجامعة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها، فتصبح عديمة الفائدة وتتجه إلى الانحدار والتراجع بالإضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه أثار سلبية أوردها اللوزي (2007) متمثلة في هبوط معنويات وحافزية العاملين، واتخاذ قرارات خاطئة، إضافة إلى تزايد النزاعات التنظيمية والوظيفي، وقتل الإبداع والطموح، وارتفاع النفقات.

وذكر اللوزي (2007) مراحل بناء الهيكل التنظيمي كما يلي:

1. مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية والتي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناءً عليها.
2. تحديد الأنشطة الرئيسة والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات وكذلك الأقسام.
3. إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة.
4. العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.
5. تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.
6. البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

تعد عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لأن التغيير في أهداف المؤسسة أو حجمها أو في الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التغير التكنولوجي السائد فيها له تأثير على الهيكل التنظيمي مما يستوجب إعادة التنظيم، وفيما يلي أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي المشار إليها في العميان (2008) وهي:

1. حدوث خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي ظهر بعد إقراره. على سبيل المثال زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف، وعدم اتباع مبدأ التخصيص، والتوزيع الجغرافي غير الملائم ..إلخ.
2. منع تصرفات إدارية غير مرغوبة كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم مقدرتهم على القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
3. تغيير المعايير والأسس التي اعتمدتها الجامعة مثل: اكتشاف أساليب عمل متطورة وإدخال آلات حديثة مما يستوجب تغييراً جذرياً في الهيكل التنظيمي.
4. تغير الظروف الاقتصادية للجامعة سواء بالانتعاش أو التراجع أو تغيير في الالتزامات القانونية مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.
5. تغير في أهداف المؤسسة.

الدراسات السابقة

قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتاحة على الشبكة العنكبوتية وقواعد البيانات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه بالجامعات العربية والأجنبية، وقد تم الحصول على العديد من الدراسات السابقة بمجال هندرة العمليات بالمؤسسات التربوية بصفة عامة والجامعات على وجه الخصوص وقد تم تقسيمها إلى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الشهراني (2001) بعنوان: "إعادة تصميم عمليات وحدة إشراف الإدارة المدرسية بمنطقة عسير التعليمية في ظل مفهوم الهندرة". هدفت إلى إعادة تصميم عمليات وحدة الإشراف في الإدارة المدرسية بمنطقة عسير التعليمية في ظل مفهوم الهندرة، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة كأداة للبحث واعتمدت منهجية قامت من خلالها بتحديد العمليات الأساسية التي تقوم بها وحدة إشراف الإدارة المدرسية، بحيث تتكون كل عملية من سلسلة مترابطة من الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تم تطبيقها وفق طبيعة كل نشاط، وبالتالي تحديد كفاءة العمل في كل عملية للتعرف على العمليات، التي تحتاج إلى تطوير، وأسفرت نتائج الدراسة عن تحديد درجة الأهمية لكل نشاط من أنشطة العمليات ثم تصميم الإستراتيجيات المقترحة لتطوير هذه العمليات وفق معايير وقواعد الهندرة وهناك مجالاً واسعاً لتحسين عمليات إشراف الإدارة المدرسية وحاجتها إلى التطوير باستخدام منهج الهندرة، وقدّمت تصوراً لإعادة هندسة العمليات والتغيير الجذري لها.

ودراسة العتيبي (2002) بعنوان: "تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة". هدفت إلى: تطوير نموذج مناسب لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة يزيد من فعالية الكلية ويحد من التكاليف. وتمثلت مشكلة الدراسة في: أن الطريقة التي تعمل بها كلية التربية للبنات ليست مصممة على أساس ما تتوقعه الكلية من مهارات ينبغي تزويد الخريجة بها. وأن الأسلوب الذي تتبعه الكلية في أداء العملية التعليمية يركز على الإجراءات ولا يؤكد على المخرجات. وأن كلية التربية للبنات بمحافظة جدة تمارس التعليم والتدريس بطريقة تقليدية يؤخذ عليها عدم تمييزها بين الأعمال ذات القيمة وتلك عديمة القيمة، مما ينعكس على أسلوب أداء العمل في الكلية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت فيها على بناء استبانتين كأداة للبحث إحداهما وزعت على عضوات هيئة التدريس والأخرى على طالبات السنة الرابعة. وجاء من أهم نتائج الدراسة: أن أكثر من 70 %من العمليات التعليمية بكلية التربية للبنات بجدة ذات خلل كبير، وأن حجم الخلل في العمليات الإدارية أقل

من حجم الخلل في العمليات التعليمية، وجود مواد غير ذات قيمة نظراً للخلل الكبير في أدائها بسبب التكرار أو التبسيط الشديد أو ضعف ارتباطها ببقية المواد. وفي نهاية الدراسة قدمت الباحثة أنموذجاً لإعادة هندسة العمليات في كليات التربية للبنات قائماً على أساس النتائج ومساقاً من حاجات المستفيدين، وكان من بين الإستراتيجيات التي طرحتها الباحثة لتحسين العمليات التعليمية.

وفي دراسة العتربي (2004) بعنوان:" استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة". هدفت إلى التعرف على العمليات الإدارية داخل المدرسة الثانوية العامة من حيث المشكلات والمعوقات؛ بما يمكن من وضع تصور لتحسين تلك العمليات باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في مجال العمل الإداري داخل بعض مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية. كانت من أهم نتائج تلك الدراسة أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تعاني من بعض المشكلات على المستوى التخطيطي والتنفيذي، التي جعلت من مفاهيم الإدارة التشاركية في إدارة التعليم قبل الجامعي مجرد شعارات سهلة غير قابلة للتحقيق في الوقت الحالي، ثم وجود تدهور في أداء التخطيط داخل المدرسة الثانوية العامة مثل غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية، وقصور إدارة المدرسة الثانوية العامة عن مواكبة التغيرات العالمية في الأهداف، والوسائل، ومقاومة التغيير، والاعتماد على استخدام الطرق التقليدية في العمل المدرسي، وعدم وضوح مفهوم التوجيه التربوي في أذهان الجميع؛ بسبب عدم وجود التدريب الكافي على أساليب التوجيه التربوي الناجح.

وفي دراسة الغيلاني (2005) بعنوان: " إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة. وقصد بالعاملين في هذه الدراسة نواب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين بديوان عام الوزارة، وقد تألفت عينة الدراسة من (100) موظف بمختلف مسمياتهم الوظيفية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تراوحت ما بين المرتفعة والمتوسطة، وحصل مجال تكنولوجيا المعلومات على المرتبة الأولى يليه مجال الأهداف والهياكل التنظيمية. أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجالات الدراسة التالية: الأهداف، والهياكل التنظيمية، وصنع القرار. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حاملي المؤهل أقل من البكالوريوس.

وفي دراسة سليمان (2007) بعنوان: "إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة بـ ج.م.ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة". هدفت إلى وضع تصور مستقبلي لإدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة بـ ج.م.ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة والتعرف على واقع إدارة التغيير التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، ومبررات استخدام مدخل إعادة الهندسة، استخدمت الباحثة أسلوب دلفاي في التنبؤ بمستقبل الإدارة المدرسية من خلال أربع جولات تم معالجة البيانات من وجهة نظر الخبراء بتوزيع استبانة شملت أسئلة مفتوحة وأخرى مقفلة وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وجود قصور كبير في عملية إدارة التغيير التربوي بالمدرسة تتمثل جوانبه في: غياب النسق الفكري للتغيير، و غياب الفهم الواضح لمفاهيم التغيير ومتطلباته، و تعاني عملية إدارة المنهج جوانب عديدة من الخلل تتمثل فيما يلي: الاعتماد الكبير على أسلوب المحاضرة والتلقين، غياب المدرسة عند تحديد المادة التعليمية المقررة على طلابها، وعدم الالتفات لرغبات المدرسة عند توزيع المعلمين على المدارس، وضعف إتاحة المدرسة فرص للتعلم الذاتي أمام الطلاب، والافتقار إلى الهياكل والبنى التحتية التي يحقق وجودها تفعيل وتطوير إدارة المنهج داخل المدرسة، وندرة وجود تغيير حقيقي في إدارة المنهج مما يشير إلى جمود العملية ونمطيتها. وقد تبين وجود العديد من أوجه الخلل في عملية التنمية المهنية للمعلم، تتمثل فيما يلي: غياب ثقافة التنمية المهنية لدى المعلم واقتصارها على عملية التدريب، وغياب التغذية الراجعة وعدم الاستفادة من نتائج برامج التدريب، وقصور برامج التنمية المهنية عن معالجة المشكلات الحقيقية لدى المعلم، وكذلك تبين وجود العديد من أوجه الخلل في عملية إدارة الموارد المالية من أهمها: النقص الشديد في الموارد المالية الخاصة بمتطلبات العملية التعليمية، والتعقيدات الروتينية المقيدة لمستلزمات العملية التعليمية، وجمود نظم إدارة الموارد المالية التعليمية منذ سنوات طويلة، والاعتماد الكلي في التمويل على الموارد الحكومية.

وفي دراسة الكريمين (2006) بعنوان: "تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن". هدفت إلى تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (160) فردًا من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2004 / 2005. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود تفاوت في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التربوية في الوزارة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعد خطوات هندسة القرارات(3.21)، المنظومة القيمية الأخلاقية (3.26)، وخصائص المعلومات(2.85)، والعناصر المؤثرة (3.07)، ونظم مساندة القرارات(2.85)، وتقديم القرار(2.86)، أما الصعوبات التي تواجه المدير فكانت بممارسة متدنية وبمتوسط حسابي (2.29).

وفي دراسة المعايطة (2007) بعنوان:" تطوير إستراتيجية إدارية تربوية، لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في منهجية هندسة (الأرجونوميكا)." هدفت الدراسة إلى إيجاد إستراتيجية إدارية تربوية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لدى الإدارات التربوية الوسطى، من خلال تطوير وتغير العمل الإداري المتعلق بهم، في ضوء هندسة البشر. وقد طبقت الدراسة على مديري الإدارات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين المختصين في مقر الوزارات، ومديريات التربية والتعليم التابعة لها والبالغ عددهم(123)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتع بها الإدارات التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ضوء واقع مدخلاتها، كانت منخفضة في جميع مجالات الإدارة، حيث تم اقتراح تصور أرجونوميكي لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التربية والتعليم. تم تطوير إستراتيجية تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين، وتطوير، وتغير العمل الإداري في ضوء مفهوم هندسة البشر (الأرجونوميكا).

وفي دراسة الشهراني (2007) بعنوان: "إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر تقنية المعلومات." هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إلمام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالحاسب الآلي، واستخدامهم له في التدريس، وأهمية معرفة التقنيات المطلوبة، لاستخدام التعليم الإلكتروني كوسيلة للتدريس في جامعة أم القرى من وجهة نظر العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ووكلائهم والخبراء في استخدام الحاسب الآلي وتقنية المعلومات .وطبقت الباحثة الدراسة على عينة من العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام ووكلائهم الخبراء، والبالغ عددهم (91) و(234) من أعضاء هيئة التدريس وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وكان من نتائج الدراسة: إن واقع إلمام واستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالتقنيات المطلوبة للتعليم الالكتروني عالية في مهارات الاستخدام الشخصي، ومتوسطة في مهارات استخدامه في التدريس. كما بينت الدراسة وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى نحو إلمامهم بالتقنيات المطلوبة لاستخدام التعليم الإلكتروني، والتدريب عليها بدرجة مهمة جداً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أهمية المتطلبات المتعلقة بإعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب التعليم الالكتروني من وجهة نظر (عميد، وكيل، رئيس قسم) والخبراء مهمة جدًا في مهارات الاستخدام الشخصي، وما بين مهمة جدًا ومهمة في مهارات استخدامه في التدريس ومهارات إعداد البرامج والدروس، ومهمة جدًا فيما يتعلق بالطلاب والإداريين على مستوى الجامعة.

وفي دراسة الحارثي (2007) بعنوان: "نموذج مقترح لخفض التكاليف في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة". هدفت إلى أي حد يمكن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب جديد يسهم في خفض التكاليف في كليات التربية في المملكة العربية السعودية، تكون

مجتمع الدراسة من جميع كليات البنات وعددها (37) كلية في المملكة العربية السعودية لعام 2007/2006 وقد تم اختيار (12) كلية كعينة منها بطريقة عشوائية، وقد طورت أنموذجًا مقترحًا لخفض التكاليف في مؤسسات التعليم بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية، توصلت الدراسة إلى تبني الأنموذج المقترح للعمليات الإدارية، في جميع كليات البنات، والبالغ عددها (37) كلية سوف يحقق تخفيضا للتكاليف السنوية يصل إلى قرابة الأربعة والسبعين مليون ريال وتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات لخفض التكاليف قد نتج عنه أنموذج جديد أقل تكلفة، ولكن الأنموذج الجديد يحقق نتائج جوهرية في الأداء يتمثل في تحقيق زيادة في سرعة تنفيذ الأعمال، وزيادة في الدقة، وتقليل الأخطاء، ونتج عن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات التوصل إلى شكل جديد للكلية، يختلف تماما عن الشكل الحالي. وأن عملية توظيف تقنية المعلومات تحدث تغييرًا جوهريًا في العمل، يعد بلا شك استثماراً للكليات.

وفي دراسة الأصبحي، (2007) بعنوان: "أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة". هدفت الدراسة إلى اقتراح أنموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ؛وقد تكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة والبالغ عددهم 145. وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة " إن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطا، وإن درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة.

دراسة الخواجا (2008) بعنوان: "تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن .وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن، للعام 2008/2007 م والبالغ عددهم (862) عاملا وعاملة. تكونت عينة الدراسة من (250) فرداً واستخدم الباحث المنهج المسحي التطويري للإجابة عن أسئلة الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحديد العمليات الإدارية المطلوب إعادة هندستها بثلاثة مجالات رئيسة وهي (عملية الترويج والاستقطاب، عملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية). وهناك اتفاق بين المستجيبين (العاملين وأصحاب العمل)، على إعطاء نسبة متدنية لدرجات التوفر للعمليات المبحوثة في الدراسة .وإعطاء نسبة مرتفعة لدرجات الأهمية للعمليات المبحوثة في الدراسة. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين تعزى للجنس في درجة التوفر لعملية العلاقات العامة، وعملية التخطيط، لصالح الإناث، ولم تظهر فروق بين الجنسين من حيث درجة الأهمية للعمليات المبحوثة. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أصحاب العمل لدرجة التوفر للعمليات،

والتي تعزى للمؤهل العلمي في مجال العمليات ككل، وفي عملية الترويج والاستقطاب، والعمليات الإدارية، وذلك لصالح أصحاب العمل الذين يحملون درجة أعلى من البكالوريوس. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين وأصحاب العمل لدرجة الأهمية للعمليات ككل، ولكل عملية على حدة، وذلك لصالح العاملين، ولم تظهر فروق بين العاملين وأصحاب العمل لدرجة التوفر للعمليات.

وفي دراسة الطنيجي، (2008) بعنوان: "أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية". هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2007 / 2008 والبالغ عددهم (70) موظفاً، أما عينة الدراسة فتكونت من (50) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التطوير الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة كان بشكل عام مرتفعًا، و أن درجة الموافقة على الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان بشكل عام مرتفعًا.

أمّا دراسة قاسم (2009) بعنوان: "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينيّة عبر إعادة هندسة العمليّات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلاميّة-غزّة"، فقد هدفت تعرّف دور عمليّة إعادة هندسة العمليّات الإدارية في الجامعة الإسلاميّة في تحسين جودة الخدمات المقدّمة، وتمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل، إذ تكوّن مجتمع الدّراسة من (60) موظفاً، وهم رؤساء لجان الجودة في الكليّات، وأعضاء فرق التّميّز المُشكّلة من قِبَل وحدة الجودة الإدارية وممثّلي الجودة في دوائر وكليّات الجامعة، وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج أهمّها: أنّ استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإدارية، يؤدّي إلى خفض التّكاليف الإدارية في الجامعة الإسلاميّة بغزّة، وبيّنت الدّراسة أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإدارية، يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليّات الجامعة، وأشارت الدّراسة أنّ استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإدارية، يؤدّي إلى تحسين جودة الخدمة التّعليميّة التي تقدّمها الجامعة الإسلاميّة لطلبتها.

وفي دراسة الصالح (2009) بعنوان: "تطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية: نموذج مقترح". وهدفت الدراسة إلى تقييم رؤساء الأقسام لواقع العناصر التنظيمية (وسائل التقنية – الهيكل التنظيمي – نظم الحوافز – أدوات القياس ومؤشراتها) في أقسامهم الأكاديمية بجامعة الملك سعود، وتحديد الفروق بين الأقسام العلمية والنظرية

في العمليات الإدارية بين بجامعة الملك سعود واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقد تم استخدام استبانة مكونة من سبع محاور وتكونت عينة الدراسة من (132) عضو هيئة تدريس وجاءت أهم نتائج الدراسة من حيث تقييم واقع العناصر التنظيمية " وسائل التقنية – الهيكل التنظيمي – نظم الحوافز – أدوات القياس ومؤشراتها " في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بحاجة الهيكل التنظيمي الحالي للأقسام الأكاديمية إلى تغيير جذري بما يخدم أهدافها وعملياتها، وحاجة العمليات الإدارية الأساسية ذات القيمة المضافة في الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود إلى تطوير البرامج الأكاديمية، ووضع خطة للبحث العلمي، ووضع برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، وفيما يخص التوجهات المستقبلية للعمليات في الأقسام الأكاديمية في ضوء منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يجب تحويل الحاسب الآلي من مجرد إدارة للمعلومات إلى نظام إلكتروني متكامل لتقديم خدمات التدريس.

وفي دراسة بني عيسى (2009) بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام". هدفت الدراسة التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام .تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (47) عميدا ورئيس قسم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانه للكشف عن مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداء أنفسهم على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ الهندرة الإدارية، وحسب متغير الرتبة العلمية، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العمداء تعزى، لمتغيري الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدراسة، وأظهرت نتائج الدّراسة أن مجال المنظومة القيميّة لهندرة القرارات التربويّة، جاء بدرجة تقدير عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة، مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) بدرجة تقدير عالية، وتبيّن أنّ إمكانيّة تطبيق عمداء كليّات التّربية في الجامعات الأردنيّة لعمليّة الهندرة الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيما يتعلّق بالمجالات، جاء كالتالي: في المرتبة الأولى مجال المنظومة القيمية لهذه القرارات التربوية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم)، أما معيقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر العمداء، فكانت "عدم توفّر ميزانيّة خاصّة للخطّة"، و"عدم توفّر لغة مشتركة ومألوفة تتّفق مع الثّقافة التي تدعم الهندرة الإدارية"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطي تقديرات عمداء كليّات التّربية في الجامعات الأردنيّة، ورؤساء الأقسام حول معيقات تطبيق عمليّة الهندرة ولصالح تقديرات رؤساء الأقسام.

وفي دراسة الدّجني (2010) بعنوان: "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليّات الإدارية وحوسبتها في مؤسّسات التّعليم العالي، دراسة حالة، الجامعة الإسلاميّة – غزّة". هدفت إلقاء الضّوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليّات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآليّة التّطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان درجة أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينيّة كمؤسّسات أكاديميّة لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصوّر مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدّمة لجمهور المستفيدين، ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشّاملة، وقد اتّبع الباحث المنهج الوصفي التّحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليّات في الجامعة الإسلاميّة بغزّة، إذ قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة، لتعرّف واقع العمليّات الإدارية في الجامعة، وقد طُبّقت أداة البحث على الجامعة الإسلاميّة كدراسة حالة، إذ يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى، على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينيّة، وتمّت مقابلة (خمسة مديرين ومنسّقين) من المسؤولين عن سير العمليّات الإدارية بالجامعة، للفصل الدراسيّ الأول للعام الجامعيّ (2007/2006)، وبعد إجراء المقابلات وتحليلها، توصّل البحث إلى النّتائج التّالية: وجود محاولات لتوثيق أدلّة العمل وتبسيط العمليّات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليّات التي لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، ووجود رضا عن هذه التّجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه، وفق خطوات محدّدة وموثّقة، وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإدارية "الهندرة"، يؤدّي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظّفي الجامعة في كافّة مستوياتهم الإدارية، كما وأنّ تطبيق إعادة هندسة العمليّات يؤدّي إلى إحداث تعديلات جوهريّة على أنظمة الجامعة الإدارية، بما ينسجم مع متطلّبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وفي دراسة الشّوبكي(2010) بعنوان: "العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينيّة بقطاع غزّة". هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندرة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدمت المنهج الوصفي التّحليلي، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (449) فرداً من موظّفي الجامعة، وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج، أهمّها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينيّة في قطاع غزّة، ووجود فروق بالنّسبة لمتغيّر المستوى التّعليميّ، وبالنّسبة إلى مجال "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار"، لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير، ووجود فروق لمتغيّر اسم الجامعة، وذلك لكلّ مجال من مجالات الدّراسة لصالح الجامعة الإسلاميّة، ثمّ جامعة الأزهر، ثمّ جامعة الأقصى.

وفي دراسة أبو عمشة (2011) بعنوان: "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإدارية على أداء صندوق الطّالب بالجامعة الإسلاميّة من وجهة نظر الطّلبة". دراسة حالة هدفت تعرّف أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإدارية على أداء صندوق الطّالب بالجامعة الإسلاميّة من وجهة نظر الطّلبة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من (1572) طالباً وطالبة من المستويات الدّراسيّة: الثّالث والرّابع والخامس، وتمّ تمثيل المجتمع من خلال العيّنة الطّبقيّة للمستويات الدّراسية الثّلاثة، إذ تمّ توزيع (350) استبانة على الطّلبة الذين يستفيدون من المنح الدّاخليّة، وتمّ استرداد(248) استبانة. وقد توصّلت الدّراسة إلى جملة من النّتائج، أهمها: أنّ تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطّالب، أدّى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدّمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطّالب، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة بين تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإدارية "الهندرة"، وتبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدّمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطّالب، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة في آراء أفراد العيّنة، عن أثر تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإدارية على أداء صندوق الطّالب بالجامعة الإسلاميّة من وجهة نظر الطّلبة تُعزى إلى: (الجنس، والكليّة، والمستوى الدّراسي، والمحافظة، ونوع المنحة الدّاخلية المقدّم إليها).

وجاءت دراسة عون (2011) بعنوان: "أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهندرة على تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتفسيرها وذلك لمناسبته لأهداف وطبيعة الدراسة. بلغت عينة الدراسة (50) طالبة من خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض ولقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة الأصلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إشراك الجامعة الطالبة في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي، وأشارت النتائج إلى أن الهندرة تزيد من معدل إنتاجية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هندرة العمليات الإدارية تسهم إلى تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضاً تسهم برامج الاعتماد الأكاديمي في تحسين العملية التربوية في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة.

في دراسة البربري (2011) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق". هدفت إلى إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية في جامعة الزقازيق، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الفاعلين بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق سواء أكانت هذه الوحدات مركزية بإدارة الجامعة بالمركز الرئيسي لها أو بالكليات والمعاهد الملحقة بالجامعة، ونظراً لصعوبة تطبيق أداة الدراسة عليها جميعاً، قام الباحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية حيث اختار من

الهيكل التنظيمي للوحدات الإدارية عينة عشوائية من المسميات الوظيفية لبعض مديري الإدارة ورؤساء الأقسام والموظفين بشكل شبه متماثل في أغلب الإدارات بمعدل (10) استبانات لكل إدارة عامة، و (8) استبانات لكل إدارة بالكلية أو المعهد. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وكافة عمليات إعادة الهندسة الكلية فيما عدا الهيكل التنظيمي، وقد اقترحت الدراسة ضرورة توفير البيئة المناسبة لإعادة هندسة العمليات داخل الوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق.

ودراسة الفوزان (2012) بعنوان: "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض". هدفت إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة: الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها، وطبقت الدراسة على جميع مديرات ومساعدات مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض، وعينة عشوائية من رئيسات الوحدات والمشرفات التربويات، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (236) حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: أن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجالات التخطيط، التنظيم، والتوجيه، الرقابة متحققة بدرجة متوسطة وأظهرت النتائج أن المعوقات التي تحد من إعادة هندسة العمليات الإدارية متحققة بدرجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعوقات التي تحد من تطبيقها تعود لاختلاف المؤهل العلمي. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعوقات التي تحد من تطبيقها تعود لاختلاف الوظيفة وسنوات الخبرة.

ودراسة الخطيب (2013) بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية بالعراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم". هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، والكشف عن علاقتها بتكنولوجيا التعليم، تكونت عينة الدراسة من (331) عضو هيئة التدريس، (173) من الذكور و (158) من الإناث. تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة استخدمت أداتان لجمع البيانات وهي إعادة هندسة العمليات الإدارية واستبانة لقياس تكنولوجيا التعليم، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية بالعراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة ودرجة استخدام تكنولوجيا التعليم مرتفعة، وكشفت النتائج أن درجة

العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتكنولوجيا التعليم متوسطة إذ بلغ (0.46) ولم يتبين وجود فروق في درجات ممارسة اسلوب إعادة هندسة العمليات التي تعزى للجنس، بينما تبين وجود فروق تعزى للخبرة لصالح الأقل من خمس سنوات، و للمؤهل العلمي لصالح الماجستير.

وفي دراسة داغر (2014) بعنوان: "أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة". هدفت إلى تطوير أنموذج هندرة لعمليّة اتخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (523) من الإداريّين التّربويّين الأكاديميّين في الجامعات الأردنيّة للعام الدّراسي (2014/2013). ولتحليل بيانات الدّراسة، استُخدِمت المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شفيه للمقارنات البعدية، واختبار (ت)، وأظهرت نتائج الدّراسة أن تقدير أفراد عينة الدّراسة لواقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالّة إحصائيًّا في واقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، تُعزى لمتغيّر الجامعة ولصالح الجامعات الرّسميّة، ولمتغيّر العمل ولصالح عميد الكليّة. وتوصّلت الدّراسة إلى تطوير أنموذج هندرة لعملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، والتي أوصت باعتماده.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

وفي دراسة ثوميسون ومارجريت (Thomas I. M. Ho. and Margaret Tan, 1994) بعنوان:" استخدام مبادئ إعادة هندسة نظم العمل في الإصلاح التعليمي". هدفت الدراسة إلى تطبيق مبادئ إعادة الهندسة في إصلاح التعليمين الابتدائي والثانوي، وخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في الاتصال عن بعد والشبكات، وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى أنه تستحث إعادة الهندسة إجراء تغييرات متنوعة ليس فقط في نظم العمل ذاتها؛ وإنما أيضاً في البنى التنظيمية والنظم الإدارية، وأي شيء يرتبط بالعملية يجب أن يعاد تجديده بشكل متكامل مع العمليات الأخرى، ويستحق التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي اهتماما كبيرا وعلى تكنولوجيا المعلومات أن تؤدي دورها داخله، وتعد إعادة الهندسة نموذجاً جديراً بالاعتبار في إطار الإصلاح التعليمي.

وفي دراسة جون بيرنهام (John West-Burnham,1997) بعنوان:" القيادة لأجل تعلم إعادة هندسة "المفاهيم العقلية". تهدف الدراسة إلى استخدام فكرة "Mind scape" في إظهار أن الصيغ الحالية المؤثرة على لغة القيادة أصبحت بالية، وغير ملائمة. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتتمثل أهم النتائج أنه فقط عن طريق تغيير اللغة يمكننا تغيير صياغة المفاهيم، وتغيير السلوك، وهناك تأثير واضح للتقارب بين اللغات الخاصة بالقيادة وبالتعلم على العكس الألفاظ الخاصة بالإدارة وبالمنهج.

وفي دراسة برين (Brain,1997) بعنوان: "نظرة كلية لإعادة هندسة التعليم المدرسي من أجل مجتمع المعرفة". وهدفت الدراسة إلى تحليل الإصلاح في التعليم المدرسي، وذلك من خلال التحليل النقدي للتطور في المدارس ذاتية الإدارة بالمجتمع الاسترالي. وتتمثل أهم نتائجها أن هناك ثلاثة مسارات لإصلاح التعليم المدرسي.المسار الأول: يعني بتوفير نظم المدارس المدارة ذاتياً في القطاع العام، والمسار الثاني: ويهتم بالتركيز الصارم على إعادة هيكلة التعليم والتدريس في جميع المدارس، والمسار الثالث: ويتجه نحو إعادة هندسة التعليم المدرسي وفق نظرة جشتالتية للتمدرس من أجل مجتمع المعلومات (مدارس المستقبل). ومن مواصفات مدرسة المستقبل: وجود إصلاح متكامل ومتماسك نسبياً، ويتضح فيها تخفيض العمالة نوعاً ما، وللمدرسة ميزانية عامة وإجمالية وفق إطار من التخطيط والمحاسبة لمدة تزيد على ثلاثة سنوات.

وفي دراسة أتارن (Attaran, 2004) بعنوان: "كشف العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والهندرة". هدفت إلى معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعملية الهندرة في جامعة كاليفورنيا. أجريت الدراسة في كاليفورنيا في الولايات المتحدة، وقد استخدمت منهج مراقبة تطبيق سير العمل واستعراض أساليب تطبيق التكنولوجيا، حيث تكونت العينة من العديد من الشركات والمؤسسات ومنها جامعة كاليفورنيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات وعملية الهندرة على الشركات والمؤسسات ينعكس عليها بطريقة ناجحة وتساعد في عملية إعادة الهيكلة الناجحة أيضا، ولا يخلو الموضوع من بعض العوائق التي تواجهها عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات على عملية الهندرة، ولكن في الغالب تكون النتيجة إيجابية.

وفي دراسة أحمد فرانسيس وزيري (Ahmad, Francis, Zairi,2007) بعنوان: " عملية إعادة هندسة الأعمال: عوامل النجاح الحاسمة في أعمال التعليم العالي". هدفت إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، وذلك من خلال فحص ثلاثة معاهد تعليم عال في ماليزيا تطبق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سبعة عوامل مهمة وحرجة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة والتشاركية والأقل دكتاتورية، تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية. وقد وضعت هذه الدراسة إطاراً لبحث التطور المؤسسي لجعل تلك المؤسسات تعمل بنجاح من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ودراسة عبدوس ووحي (Abdous & Wuhe, 2008) بعنوان: "إطار عمل لإعادة هندسة العمليّات في التّعليم العالي: دراسة حالة لجدولة وتوزيع اختبارات التّعلّم عن بعد في جامعة أولد دومينيون". هدفت تصميم إطار مقترح لهندرة العمليّات في التّعليم العالي؛ لاستبدال الاختبارات

المكتوبة عديمة الجدوى بأخرى إلكترونيّة، وتقليل التّكاليف المتعلّقة بإرسال واستقبال الاختبارات من وإلى مواقع التّعلم عن بعد، واقترحت الدّراسة إطاراً مبدئيًّا لعمليّة الهندرة في مؤسّسات التّعليم العالي، وتمّ وضع إطار تسلسليّ مكوّن من (4) خطوات لعمليّة الهندرة، وتأتي المبادرة كخطوة أولى يليها التّحليل؛ بهدف البدء بتوثيق ورسم عمليّة الهندرة المستهدفة بيانيًّا، أما الخطوتان الأخريان فتتمثّلان في التّطبيق والتّقويم، وتهدفان إلى تنفيذ وتقييم العمليّة، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين بالإضافة إلى التّحليل العميق، والتّوثيق كان له أثر كبير في تجنّب العديد من الأخطاء التّقليديّة المواكبة لعمليّة الهندرة، وتمثّلت عيّنة الدّراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النّظام، وكان الغرض من المسح فهم كيفيّة استخدام النّظام، وأثر استخدامه على تقليل القوّة العاملة، وأشارت النّتائج إلى أنّ العديد من العاملين لديهم اتّجاهات إيجابيّة نحو النّظام، الذي لا يخلو من العيوب والمشكلات، لذا فإنّ نتائج هذه الدّراسة أشارت إلى عمليّة منظّمة وفاعلة مع وجود رضاً عن التّعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت، كما تمّ تقييم نظام جدولة وتوزيع الاختبارات باستخدام الإنترنت، وتنفيذ مسح لقياس درجة رضا المستخدمين عن نظام الإنترنت والمستخدم منذ عام (2006)، وتوفير مبلغ سنوي بقيمة (7500$)، والتي تُشكّل (8%) ممّا كان يُدفع لخدمة البريد، علاوة على تقليل العمل الكتابي، وتوفير الوقت في أداء العمل، وهذا بالتأكيد يزيد من إنتاجيّة الجامعة والعاملين على حدٍّ سواء، إنّ النّموذج الذي قدّمته الدّراسة يهدف تيسير التّنسيق والتواصل بين المعنيين المنخرطين في عملية جدولة وتوزيع الاختبار، وهناك تخطيط لمزيد من التّحسينات التي من شأنها دمج هذا النّظام مع أنظمة تسجيل المعلومات في الجامعة، ممّا يزيد من الوظائف المحوسبة، ويقلّل حاجة الجامعة إلى إدخال معلومات عن الطّلبة والمساقات، وهناك تفكير عن كيفيّة مساعدة الجامعة في تصحيح الاختبارات، وجمع الأوراق وتوزيعها، فإنّ هذا الإطار المقترح يوفّر خريطة طريق مرنة لعمليّات إعادة التّفكير، وتنظيم جدولة الاختبارات، ولقد ساهم تطبيق الإطار في كشف الأخطاء، وتقليل التّداول بالورق، وفي زيادة الفعاليّة وتحقيق تحسينات عمليّة، مع تقليل الأعباء الملقاة على عاتق الجامعة، بالإضافة إلى خفض الكلفة الكليّة، ونعتقد أنّ هذا الإطار سيُستخدم في تنظيم خدمات أخرى، وسيخدم مساعي جامعات أخرى متخصّصة في التّعلم عن بعد.

أما دراسة (Abu Samra & Al-Titi,2010) بعنوان: "إدارة الجامعة الفلسطينية في ظل نهج عملية الهندرة". هدفت إلى التعرف على واقع العملية الإدارية في الجامعات الفلسطينية في ضوء نهج الهندرة. أجريت الدراسة في فلسطين، وقد تم استخدام المنهج التحليلي (عن طريق جمع البيانات واستعراضها وتحليلها)، حيث تكونت العينة العشوائية من عدد من الإداريين وعدد من أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات العينة مقارنة مع واقع إدارة الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة؛ أشارت التقديرات أن(50.9٪) من عينة الدراسة وهم المسؤولون في الجامعات الفلسطينية لم تطبق مبادئ الهندرة.

وفي دراسة غابي، غابي وموليكا (Guppy, Grabb & Mollica,2013) بعنوان: مؤسسة كندا للإبداع، وعلم اجتماع المعرفة، وعملية إعادة الهندرة لجامعة تورونتو هدفت إلى التحقيق في مدى فاعلية الهندرة على جامعة تورينتو الكندية من حيث تحسين مستوى الإبداع وعلم اجتماع المعرفة. أجريت الدراسة في كندا، وقد استخدمت المنهج التحليلي والمراقبة، حيث تكونت العينة من عدد من المؤسسات ومنها جامعة تورينتو الكندية. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية الهندرة تساهم في زيادة حقول المعرفة، وأن هنالك تفاوت متزايد في الدعم الذي يمكن أن يجنيه العلماء لتمويل أبحاثهم. علاوة على ذلك، عززت الهندرة الدعم التفاضلي لأنماط التغيرات المالية والتنظيمية التي تعيد تشكيل آلية عمل الجامعات. وأظهرت النتائج أن هنالك تطوراً واسع النطاق في سياسة علم الهندرة للتعليم العالي في كندا.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بها فقد كانت دراسات محلية وعربية وأجنبية تبرز تطبيق الهندرة في العديد من المؤسسات التربوية وبالنظر والتحليل لهذه الدراسات فإن الباحث يلخص أبرز أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات بعضها ببعض ومع الدراسة الحالية كالآتي:

إن معظمها دراسات وصفية نظرية وميدانية أسهمت في إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في العديد من مجالات الدراسات التربوية التطويرية، واستفاد الباحث منها في الإطار النظري والتعرّف على مناهج الهندرة والتطبيقات التربوية فيها. واتفقت معظم الدراسات السابقة على إمكانية إدخال الهندرة وتطبيقها بمؤسسات التربية والتعليم والتعليم العالي إذ أكدت دراسة ثوميسون ومارجريت (Thomas I. M. Ho. and MargaretTan, 1994)على استخدام مبادئ إعادة هندسة نظم العمل في الإصلاح التعليمي، وكذلك دراسة جون بيرنهام (John West-Burnham,1997) "القيادة لأجل تعلم إعادة هندسة "المفاهيم العقلية". وعلى مستوى الدراسات المحلية والعربية فقد تبين وجود عدد من الدراسات التي استخدمت أسلوب الهندرة لإحداث التحسين والتطوير سواء بالتعليم الثانوي على مستوى إدارة المدرسة والتعليم العام، ففي دراسة العتربي (2004) "استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة" ودراسة سليمان (2005)، هدفت إلى وضع تصور مستقبلي لإدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة بـ ج.م.ع باستخدام مدخل الهندرة، واستخدمت دراسة العتربي (2004) أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة". ودراسة سليمان (2007) حول إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة بـ ج.م.ع باستخدام مدخل الهندرة، والتي تعتبر أقرب الدراسات للدراسة الحالية، وفي الكويت جاءت دراسة الديحاني (2009) لتطبيق الهندرة الإدارية في الإدارة المدرسية في مدارس دولة الكويت.

تبين وجود عدد من الدراسات التي استخدمت أسلوب الهندرة لإحداث التحسين والتطوير في المؤسسات التربوية بالمملكة العربية السعودية كدراسة الحارثي (2007) "تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة". وهدفت دراسة الشمراني (2001) إعادة تصميم عمليات وحدة إشراف الإدارة المدرسية بمنطقة عسير التعليمية في ظل مفهوم الهندرة، وكذلك هدفت دراسة العتيبي (2002) "تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة"، ودراسة الكريمين (2006) بالأردن لتطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن. ودراسة أحمد فرانسيس وزيري (2007) بتركيا التي تناولت عوامل النجاح الحرجة في التعليم العالي في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، وتناولت دراسة المعايطة (2007) تطوير إستراتيجية إدارية تربوية، لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في منهجية هندسة (الأرجونوميكا)، وعلى مستوى الجامعات المحلية فقد أجريت دراسة الصالح (2009) بهدف تطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود باستخدام منهج هندرة العمليات الإدارية، ودراسة عون (2011) هدفت معرفة أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، أما دراسة الشهراني (2007)، فقد تناولت إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر تقانة المعلومات والحارثي (2007) التي قدّمت أنموذج مقترح لخفض التكاليف في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب الهندرة. ودراسة قاسم (2009) بهدف تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينيّة عبر إعادة هندسة العمليّات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلاميّة - غزّة".

وهنالك عدد من الدراسات أجريت على مؤسسات تربوية كالتدريب المهني والتعليم العالي، ففي الأردن هدفت دراسة الخواجا (2008) إلى تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن. وهدفت دراسة عبدوس ووحي (2008) إطار عمل لإعادة هندسة العمليّات في التّعليم العالي: دراسة حالة لجدولة وتوزيع اختبارات التّعلّم عن بعد في جامعة أولد دومينيون، وفي الإمارات العربية فقد جاءت دراسة الطنيجي (2008) لتقديم أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وعلى مستوى الجامعات العربية ففي الأردن أجريت دراسة بني عيسى (2009) بهدف التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. وفي غزة أجريت دراسة الدّجني (2010) وقدّمت أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليّات الإدارية وحوسبتها في مؤسّسات التّعليم العالي"، دراسة حالة، الجامعة الإسلاميّة – غزّة. وفي دراسة الشّوبكي(2010)

حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينيّة بقطاع غزّة. وفي دراسة (Abu Samra & Al-Titi,2010) بعنوان: إدارة الجامعة الفلسطينية في ظل نهج عملية الهندرة. ودراسة أبو عمشة (2011) "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإدارية على أداء صندوق الطّالب بالجامعة الإسلاميّة من وجهة نظر الطّلبة.

ومن الدراسات الحديثة التي استخدمت الهندرة دراسة الفوزان (2012) التي تناولت واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، ودراسة غابي، غابي ومولیکا (2013)، ودراسة داغر (2014) أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، ودراسة الخطيب (2013) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية بالعراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ومعظم الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية كونها استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وبعضها استخدم المنهج الارتباطي، وبعضها اتبع أسلوب دلفي كدراسة سليمان (2005) التي تصنف كونها دراسة تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل، والبعض استخدم الاستبانة والمقابلة حيث استخدمت دراسة ثوميسون ومارجريت (Thomas I. M. Ho (1994) المنهج الوصفي التحليلي. ودراسة جون بيرنهام (1997) المنهج الوصفي التحليلي بالاضافة إلى جميع الدراسات باستثناء دراسة اتبعت دراسة الحالة مثل دراسة قاسم (2009)، وعلى الرغم من تنوع هذه الدراسات واختلافها في الزمن والمكان وطبيعة المؤسسة التربوية إلا أن القاسم المشترك معها هو إحداث التحسين والتطوير بالأداء، وتعتبر ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية. وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات كونها أول دراسة من نوعها لتطبيق استخدام مدخل الهندرة لتطوير الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ تتناول العمليات الإدارية الأكاديمية بصورة مباشرة ومحددة، وتعتبر دراسة الصالح (2009) الأقرب للدراسة ولكن تتميز عليها الدراسة كونها تناولت تطوير العمليات الإدارية الأكاديمية، بينما ركز الصالح (2009) على الأقسام الأكاديمية. بالإضافة إلى أنها تناولت مسح وتقييم للعمليات الإدارية الأكاديمية وبناء على النتائج تم التوصل إلى إجراءات وآليات لهندرة العمليات التي كشفت عنها الدراسة أنها تحتاج إلى الهندرة.

ويمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

1) الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري ومعرفة العناصر التي يتم بحثها.
2) الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج البحثي المناسب وبناء أداة الدراسة.
3) الاستفادة من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها بالدراسات المشابهة.
4) مقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية وتفسير أسباب الاتفاق أو الاختلاف.

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها وخطوات تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية والتأكد من الصدق والثبات، ثم عرضاً لإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التطويري الذي يعد من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي، إذ هدفت الدراسة الحالية إلى هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة بالأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية الحكومية وفقاً لأسس إدارة التغيير.

مُجتمَع الدّراسة:

تم اختيار مُجتمَع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في خمس جامعات سعودية في المملكة العربية السعودية وهي (جامعة الملك عبد العزيز في جدة وجامعة الملك سعود في الرياض وجامعة الملك خالد في أبها وجامعة الدمام في الدمام وجامعة حائل في حائل) والبالغ عددهم (10088) عضو هيئة تدريس وإداري أكاديمي على درجة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد، حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية للعام 1435هـ/1436هـ. والجدول (1) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة في المملكة العربية السعودية.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة في المملكة العربية السعودية

الجامعة	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الملك عبد العزيز	412	30%	852	27%	2037	36%	3301	33%
الملك سعود	720	53%	1378	44%	885	16%	2983	29%
الملك خالد	102	7%	451	14%	1273	23%	1826	18%
الدمام	119	9%	381	12%	875	16%	1375	14%
حائل	15	1%	78	3%	510	9%	603	6%
المجموع	1368	100%	3140	100%	5580	100%	10088	100%
النسبة المئوية	14%		31%		55%			

يتبين من الجدول (1) أن أعضاء هيئة التدريس، في جامعة الملك عبد العزيز بلغت نسبتهم (33%) من المجموع الكلي للجامعات الخمس، بينما كانت نسبة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود (29%) وجامعة الملك خالد (18%) وجامعة الدمام (14%) وجامعة حائل (6%). وكذلك بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس على رتبة أستاذ (14%) والأستاذ المشارك (31%) والأستاذ المساعد (55%).

عينة الدّراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الخمس، والبالغ عددهم (500) عضو هيئة تدريس. حيث تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على ما حدده (Morgan, Kergcie, 1972) المذكور في الضحيان (2001: 71) أنّه عند وصول حجم المجتمع إلى (8000) فإن حجم العينة الملائمة عند مستوى دلالة (0.05) هو (367) وحجم العينة تزيد عن هذه القيمة. ونظراً لأن الباحث استخدم الاستبانة الإلكترونية في توزيعه للاستبانات على الجامعات فقد تم استثناء الاستجابات المتحيزة والتي ظهرت فيها نمطية الاستجابة.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة وهي الجنس، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والرتبة الأكاديمية، والكلية. كما في جدول (2).

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	366	%73.2
	إناث	134	% 26.8
الكلية	إنسانية	318	% 63.6
	علمية	182	% 36.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	176	% 35.2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	124	% 24.8
	من10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	81	% 16.2
	من 15 سنة فأكثر	119	% 23.8
طبيعة العمل	عضو هيئة تدريس	300	% 60.0
	رئيس قسم	101	% 20.2
	وكيل	54	% 10.8
	عميد	45	% 9.0
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	263	% 52.6
	أستاذ مشارك	157	% 31.4
	أستاذ	80	% 16.0
المجموع		500	100%

يتبين من جدول (2) أن معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة (73.2 %) ومن الكليات الإنسانية (63.6 %) وكانت خبرات أعضاء هيئة التدريس الأقل من خمس سنوات بنسبة (35.2 %) ومن خمس إلى أقل من عشر سنوات بنسبة (24.8 %) ومن عشر إلى أقل من 15 سنة بنسبة (16.2 %) ومن خمس عشرة سنة فأكثر بنسبة (23.8 %).

وكان بعض المستجيبين من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين بنسبة (60%) ومن رؤساء الأقسام بنسبة (20.2 %) والوكلاء (10.8 %) والعمداء (9 %). أما الرتبة الأكاديمية فقد كان أكثر من نصف العينة على رتبة أستاذ مساعد بنسبة (52.6 %) وعلى رتبة أستاذ مشارك (31.4 %) وأستاذ (16%).

أداة جمع البيانات (الاستبانة):

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد في أسلوب جمع بياناته على الاستبانة، إذ تمّ بناء استبانة من خلال مراجعة أدبيات الموضوع بالاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة، بالإضافة إلى الاطّلاع على بعض نماذج الهندرة ومنهجيتها، كدراسة الصالح (2009)، وبني عيسى (2009)، وعون (2011)، والأصبحي (2007)، وبعض الدراسات

في مجال إدارة التغيير كدراسة نوح (2007)، والغيلاني (2005)، ومن خلال الاطلاع على نماذج الهندرة مثل سبنسر (2000)، والسلطان (2000)، والحارثي (2002)، ومنهج هيل (2003)، ومنهج كليمر (2005)، و كامب (2006)، وإيفان (2007). وقد سار الباحث بالخطوات المنهجية التالية في إخراج الاستبانة بصورتها النهائية:

الخطوة الأولى: تم تحديد الهدف من أداة الدراسة: وهو هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير من خلال التعرف إلى واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة بالإضافة إلى هندرتها وفق منهجية الهندرة.

الخطوة الثانية: تحديد العمليات الإدارية الأكاديمية بالأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية: إذ قام الباحث بدراسة استطلاعية بهدف تشخيص واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في بعض الجامعات إذ تم إجراء مقابلات رسمية مقننة مع عدد من رؤساء الأقسام في جامعة الجوف وجامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وعددهم (10)، تنوّعت بين الأقسام الأدبية والعلمية والإدارية والطبية. وتم توجيه سؤال " ما العمليات الإدارية الأكاديمية التي تمارس في الأقسام الأكاديمية؟ وقد تم تسجيل كافة الملاحظات والمعلومات والبيانات التي أفاد بها رؤساء الأقسام. ومن ثم تحليل وتصنيف هذه العمليات إلى أساسية ومساندة وفق توجهات رؤساء الأقسام من حيث الإيجابيات، والسلبيات الموجودة، واقتراح طرق لإعادة ترتيبها وهندستها، وبالتالي تم تحديد الأبعاد والمحاور للاستبانة.

الخطوة الثالثة: تحديد الأبعاد للمحاور والمتغيرات الشخصية إذ تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول:** البيانات الأولية وهي: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والرتبة الأكاديمية، والكلية).
- **الجزء الثاني:** محاور الاستبانة وأبعادها وهي:
- **المحور الأول:** واقع العمليات الإدارية الأكاديمية تشمل مجموعة من الإجراءات والنشاطات التي تؤدي إلى نتائج محددة تهدف لإضافة قيمة وتحقيق نتائج إدارية أكاديمية مرغوبة في الجامعات السعودية الحكومية. وقد أمكن تحديدها بصورتها الأولية بالعمليات الإدارية الأكاديمية التالية:

أولاً: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية وتشمل الأبعاد التالية:

1. واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام.
2. واقع تطوير البرامج الأكاديمية.
3. واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس.
4. واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء).
5. واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع.

ثانياً: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة وتشمل الأبعاد التالية:

1. واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل.
2. واقع تطوير أداء الموظفين.
3. واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات.
4. واقع التنسيق والمتابعة مع الأقسام الأخرى.

- **المحور الثاني:** يقيس آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بالأقسام والكليات في الجامعات السعودية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة؛ وذلك بإحداث تطوير وتغيير جذري في عمليات إدارية أكاديمية تعتبر أساسية لتأدية الأقسام الأكاديمية رسالتها، من خلال الآليات وفق منهجية الهندرة التالية:

1- **بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية:** تشمل المؤشرات التي تدل على رؤية ورسالة الأقسام الأكاديمية وأهدافها وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة.

2-**التحضير للهندرة:** تشمل المؤشرات والممارسات الإدارية التي تدل على وضع إستراتيجيات التطوير.

3-**إعادة تصميم العمليات الإدارية والأكاديمية:** تشمل المؤشرات والممارسات الإدارية التي تدل على الأبعاد التالية: التخطيط، التنظيم والإشراف، اتخاذ القرار، التوجيه الإداري والقيادة التشاركية وتمكين العاملين، التمويل وتحفيز العاملين والتشجيع على الإبداع والابتكار، الرقابة والتقويم.

الخطوة الرابعة: تم صياغة الفقرات بالمحاور التي شملتها الدراسة، من خلال مراجعة الأدب النظري المرتبط بإدارة التغيير وهندرة العمليات ونتائج تحليل المقابلات لتحديد العمليات الإدارية الأكاديمية للأقسام، ومراجعة الاستبانات بالدراسات السابقة التي تناولت واقع الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

الخطوة الخامسة: تم تدريج الفقرات التي تمثل واقع العمليات الإدارية الأكاديمية على ميزان ليكرت الخماسي بتحديد درجة التحقق حسب المقياس التالي: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً) وكذلك تم تدريج الفقرات في المحور الثاني الذي يقيس آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية حسب المقياس التالي(موافق بشدة، وموافق، ومحايد، ومعارض، ومعارض بشدة).

الخطوة السادسة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والأردنية وذلك للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارة وكذلك مدى تمثيل الفقرة للبُعد وللمحور الذي تقيسه، واقتراح ما يرونه مناسباً.

الخطوة السابعة: تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية ثم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج أفراد عينة الدراسة الأصلية للتأكد من الصدق والثبات.

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بمعلومات عامة عن عينة الدراسة وهي: الجنس (ذكر، أنثى)، وعدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة- من 15 سنة فأكثر)، وطبيعة العمل (عضو هيئة تدريس- رئيس قسم- عميد- وكيل كلية)، والرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد- أستاذ مشارك- أستاذ)، والكلية (إنسانية – علمية).

الجزء الثاني: ويشتمل على محورين رئيسين:

المحور الأول: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية تشمل ما يلي:

أولاً: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية وتشمل الأبعاد التالية:

1. واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام. يتكوّن من ست عبارات ذوات الأرقام من (1-6) بالمحور الأول من الاستبانة.
2. واقع تطوير البرامج الأكاديمية. يتكون من خمس عبارات ذوات الأرقام من (7-11) بالمحور الأول من الاستبانة.
3. واقع تطوير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس. يتكوّن من ست عبارات ذوات الأرقام من (12-17) بالمحور الأول من الاستبانة.

4. واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف والتوجيه، التقويم وقياس الأداء) يتكون من عشر عبارات ذوات الأرقام من (18-27) بالمحور الأول من الاستبانة.

5. واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع. يتكون من خمس عبارات ذوات الأرقام من (28-32) بالمحور الأول من الاستبانة.

ثانياً: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة وتشمل الأبعاد التالية:

1. واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل: يتكون من أربع عبارات ذوات الأرقام من (33-36) بالمحور الأول من الاستبانة.

2. واقع تطوير أداء الموظفين: يتكون من ست عبارات ذوات الأرقام من (37-42) بالمحور الأول من الاستبانة.

3. واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات: يتكون من أربع عبارات ذوات الأرقام من (43-46) بالمحور الأول من الاستبانة.

- المحور الثاني: يقيس آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بالأقسام والكليات بالجامعات السعودية من خلال ثلاثة أبعاد وهي:

1. بناء الرؤية المشتركة للقسم: يتكون من خمس عبارات ذوات الأرقام من (1-5) بالمحور الثاني من الاستبانة.

2. التحضير للهندرة: يشتمل على سبع عبارات ذوات الأرقام من (6-12) بالمحور الثاني من الاستبانة.

3. إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية: يشمل المؤشرات والممارسات الإدارية ويتكون من أربع وعشرين عبارة ذوات الأرقام من (13-36) التي تدل على الأبعاد التالية:

- التخطيط: وتكوّن من خمس عبارات في الفقرات من (13-17) بالمحور الثاني من الاستبانة.
- التنظيم والإشراف والتوجيه: وتكوّن من أربع عبارات من (18-21) بالمحور الثاني من الاستبانة.
- القيادة التشاركية: وتكوّن من خمس عبارات من (22-26) بالمحور الثاني من الاستبانة.
- التمويل وتحفيز العاملين والإبداع: تكوّن من خمس عبارات من (27-31) بالمحور الثاني من الاستبانة.
- الرقابة والتقويم والمتابعة: وتكوّن من خمس عبارات في الفقرات من (32-36) بالمحور الثاني من الاستبانة.

وصيغت جميع عبارات الأبعاد والمحاور في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة كبيرة للسمة المقاسة والدرجة المنخفضة تدلُّ على وجود درجة منخفضة على

متصل السمة المقاسة وفق تدريج ليكرت خماسي. إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بالمحور الأول (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً) وبالمحور الثاني(موافق بشدة، وموافق، ومحايد، ومعارض، ومعارض بشدة). ليختار المستجيب إحداها حسب تقديره لدرجة تحقق المؤشر أو درجة موافقته. وللحكم على درجة التحقق أو درجة الموافقة على آليات الهندرة على كلِّ محور وبُعد وعبارة في الاستبانة، تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو يساوي 4، وبتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي 3، كان ناتج القسمة = 1.33 وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة التحقق أو الموافقة كما بالجدول(3).

جدول (3) معيار الحكم على درجة التحقق للعمليات الإدارية ودرجة الموافقة على آليات هندرتها

المتوسط	درجة التحقق/ درجة الموافقة
من 1 إلى 2.33	منخفض
من 2.34 إلى 3.67	متوسط
من 3.68 إلى 5	مرتفع

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

1- صدق المحكمين:

تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (19) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات السعودية والأردنية (انظر ملحق2). إذ تصدَّر استبانة التحكيم خطاب موجّه لأعضاء لجنة التحكيم تم توضيح أهداف الدراسة فيه وتوضيح المحاور والأبعاد التي تقيسها الاستبانة، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل أصحاب السعادة من المحكمين لإبداء أرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانه، من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة، ومدى انتماء كل عبارة من الفقرات للمحور والبُعد الذي تنتمي إليه الفقرة والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً. بالإضافة إلى النظر في تدريج المقياس ودرجة ملاءمته لقياس السمات المقيسة، ومدى كفاية المحاور والأبعاد لقياس واقع العمليات الإدارية والأكاديمية وقياس الإجراءات والآليات لإعادة هندسة العمليات. وبعد استعادة النسخ المُحكَمة تم تعديل صياغة بعض الفقرات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين (انظر ملحق1). وقد تم الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (80%) على أنها تنتمي للبُعد أو المحور الذي تقيسه، ويلخص جدول (4) نتائج التحكيم.

جدول (4) ملخص نتائج تحكيم الاستبانة

المحور	الأبعاد	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	الفقرات المحذوفة	الفقرات المضافة	عدد الفقرات بصورتها النهائية
واقع العمليات الإدارية والأكاديمية	العمليات الأساسية	1).تحسين إجراءات بيئة العمل	5	عبارة2	عبارة6، 1	6
		2).تطوير البرامج الأكاديمية	6	عبارة9	-----	5
		3).تطوير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس	6	عبارة16	عبارة17	6
		4). تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	12	عبارة27،25	-----	10
		5). تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	6	عبارة36،31	عبارة32	5
	العمليات المساندة	1). تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	5	عبارة38	-----	4
		2). تطوير أداء الموظفين	5	-----	عبارة37	6
		3). توظيف التقنية في التدريس والعمليات. الإدارية بالأقسام.	5	عبارة50،48	عبارة46	4
		4). التنسيق والمتابعة مع الأقسام الأخرى	3	من51-53	-----	---
آليات الهندرة	بناء الرؤية	---------------	6	عبارة57	----	5
	التحضير للهندرة	---------------	6	----	عبارة12	7
	إعادة تصميم العمليات	- التخطيط	4	---	عبارة 14	5
		- التنظيم والإشراف	4	---	----	4
		- اتخاذ القرار وقيادة تشاركية والتوجيه الإداري وتمكين العاملين	6	عبارة78،77	عبارة24	5
		- التمويل وتحفيز العاملين والتشجيع على الإبداع والابتكار	7	عبارة84،81	-----	5
		-الرقابة والتقويم.	4	-----	عبارة36	5
المجموع النهائي			90	18	10	82

ومن خلال عرض النتائج السابقة فقد كانت عدد الفقرات المحذوفة (18) عبارة وعدد الفقرات المضافة (10) عبارات وبالتالي بعد تطبيق هذه الإجراءات يمكن الاطمئنان على توافر الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين.

2- صدق البناء:

تم التحقق من صدق البناء لعبارات الاستبانة باستخدام معاملات الارتباط للفقرات كالآتي:

أ- نتائج صدق العبارات والدرجة الكلية للأبعاد في العمليات الأساسية بالمحور الأول بالاستبانة، الذي يقيس واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية:

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة بالمحور الأول لأبعاد واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية

تحسين إجراءات بيئة العمل		تطوير البرامج الأكاديمية		تطوير برامج تنمية أعضاء التدريس		تطوير العمليات الإدارية		تطوير أشكال ومظاهر الشراكة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.64**	7	0.57**	12	0.74**	18	0.69*	28	0.64**
2	0.59**	8	0.74**	13	0.64**	19	0.72*	29	0.73**
3	0.69**	9	0.60**	14	0.62**	20	0.59*	30	0.69**
4	0.70**	10	0.58**	15	0.61**	21	0.86*	31	0.58**
5	0.60**	11	0.60**	16	0.79**	22	0.79*	32	0.63**
6	0.69**			17	0.77**	23	0.58*		
						24	0.71*		
						25	0.76*		
						26	0.81*		
						27	0.78*		

** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لكل بعد (من أبعاد واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية) الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيم ارتباطاتها بالأبعاد من (0.57-0.86) مما يدل على توافر الصدق للفقرات.

ب- نتائج صدق العبارات والدرجة الكلية للأبعاد بالعمليات المساندة بالمحور الأول بالاستبانة، الذي يقيس واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة. تم حساب معامل الارتباط بين استجابات أعضاء هيئة التدريس على المحور الأول على الفقرات مع الدرجة الكلية لأبعاد واقع العمليات – الإدارية الأكاديمية - المساندة وذلك حسب البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تتبين النتائج بجدول (6).

جدول (6) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة بالمحور الأول لأبعاد واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة

تحسين إجراءات العمل بشؤون الطلاب		واقع تطوير أداء الموظفين		واقع توظيف التقنية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
33	**0.64**	37	**0.57**	43	**0.72**
34	**0.62**	38	**0.74**	44	**0.64**
35	**0.61**	39	**0.60**	45	**0.62**
36	**0.70**	40	**0.55**	46	**0.61**
		41	**0.63**		
		42	**0.71**		

**** دال عند مستوى الدلالة 0.01**

يتبين من جدول (6) أن معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لكل بعد (من أبعاد واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة) الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيم ارتباطات الفقرات بأبعادها التي تنتمي إليها من (0.55-0.74) مما يدل على صدق استجابات العينة الاستطلاعية على الفقرات.

ج- نتائج صدق العبارات والدرجة الكلية للأبعاد بالمحور الثاني بالاستبانة:

تم حساب معامل الارتباط بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في الفقرات مع الدرجة الكلية لأبعاد آليات الهندرة كما تتبين النتائج بجدول (7).

جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة بالمحور الثاني لأبعاد آليات الهندرة

بناء الرؤية المشتركة		التحضير للهندرة		إعادة تصميم العمليات							
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	*0.74	6	0.73	13	0.71	20	0.70	27	0.73	34	*0.76
2	*0.72	7	0.72	14	0.74	21	0.70	28	0.75	35	*0.77
3	*0.76	8	0.71	15	0.73	22	0.77	29	0.76	36	*0.74
4	*0.75	9	0.70	16	0.72	23	0.74	30	0.72		
5	*0.74	10	*0.73	17	*0.74	24	0.72	31	*0.72		
		11	*0.75	18	*0.71	25	0.68	32	*0.74		
		12	*0.72	19	*0.72	26	0.70	33	*0.72		

** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من جدول (7) أن معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد آليات هندرة العمليات الإدارية الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيم ارتباطات الفقرات بأبعادها من (0.68-0.77) مما يدل على صدق استجابات العينة الاستطلاعية على الفقرات.

3- صدق محاور وأبعاد الاستبانة:

تم التأكد من صدق البناء لمحاور وأبعاد الاستبانة. إذ تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور في الاستبانة، كما في جدول (8).

جدول (8) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور

محاور الاستبانة / الأبعاد	المحور الأول: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية		المحور الثاني: آليات هندرة العمليات
	العمليات الأساسية	العمليات المساندة	
البعد الأول	**0.74	**0.71	**0.48
البعد الثاني	**0.77	**0.74	**0.93
البعد الثالث	**0.76	**0.77	**0.94
البعد الرابع	**0.81		
البعد الخامس	**0.60		

** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من جدول (8) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لكل بُعد من الأبعاد التي تنتمي للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول للعمليات الأساسية الذي يقيس واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والدرجة الكلية للمحور بين (0.60-0.81). وكذلك تراوحت للمحور الأول للعمليات المساندة التي تقيس واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة من (0.71-0.77) و للمحور الثاني الذي يقيس آليات الهندرة من (0.48- 0.94) وجميعها دالة إحصائياً. وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض التحقق من الصدق للأبعاد بمحاورها. وتدل على توافر الصدق لمحاور الاستبانة.

وكذلك يُبين جدول (9) نتائج الصدق للأبعاد الفرعية مع البُعد الرئيسي الثالث بالمحور الثاني من الاستبانة والذي يقيس إعادة تصميم العمليات الإدارية والتي تكوّنت من خمسة أبعاد فرعية وهي "التخطيط، التنظيم والإشراف، القيادة التشاركية، التمويل وتحفيز العاملين، التقويم والمتابعة والرقابة".

جدول (9) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بُعد فرعي مع الدرجة للبعد الرئيسي الثالث بالمحور الثاني من الاستبانة

	معامل ارتباط مع إعادة تصميم العمليات
التخطــــــــــيط	**0.87
التنظــيم والإشــراف	**0.53
القيــادة التشـــاركية	**0.61
التمويـــل وتحفيـــز	**0.95
التقـــويم والمتابعـــة	**0.93

** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد فرعي والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الثالث بالمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.53-0.95). وبالتالي تحقق الصدق للأبعاد الفرعية بالبعد الرئيس الثالث بالمحور الثاني والذي يقيس إعادة تصميم العمليات الإدارية.

ثبات أداة الدراسة

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة بتوزيعها على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقتين من طرق حساب مؤشر الثبات وهما: ثبات الإعادة، وثبات الاتساق الداخلي بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). وفيما يلي نتائج كل طريقة:

أولاً: ثبات الإعادة

تمّ تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (30) عضو هيئة تدريس تمّ اختيارهم من خارج العينة الأصلية من جامعات ثلاث وهي جامعة الجوف، وجامعة شقراء، وجامعة القصيم، وقد تم إعادة التطبيق على نفس الأفراد مرّة أخرى بفاصل زمني أسبوعين وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، وذلك لكل بُعد ومحور في الاستبانة كما تتبين النتائج بجدول (10).

جدول (10) معاملات ثبات الإعادة وفقاً لمحاور وأبعاد الاستبانة وللدرجة الكلية

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط بين التطبيقين
المحور الأول: أ- واقع العمليات الأساسية	تحسين إجراءات بيئة العمل	6	0.92**
	تطوير البرامج الأكاديمية	5	0.83**
	تطوير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس	6	0.93**
	تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	10	0.81**
	تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	5	0.72**
واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية		32	0.93**
المحور الأول: ب- واقع العمليات المساندة	تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	4	0.82**
	تطوير أداء الموظفين	6	0.82**
	توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام.	4	0.83**
واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة		14	0.82**
المحور الأول ككل		46	0.88**
المحور الثاني: آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية	بناء الرؤية	5	0.78**
	التحضير للهندرة	7	0.74**
	إعادة تصميم العمليات الإدارية	24	0.92**
	التخطيط	5	0.70**
	التنظيم والإشراف	4	0.72**
	قيادة تشاركية	5	0.73**
	التمويل وتحفيز العاملين والتشجيع على الإبداع	5	0.72**
	الرقابة والتقويم	5	0.71**
آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية		36	0.84**

يتبين من جدول (10) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كلا التطبيقين جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين بالمحور الأول الذي يقيس واقع العمليات الإدارية الأكاديمية (0.88) وللعمليات الأساسية(0.93) وللمساندة(0.82). وكذلك بلغ معامل الارتباط بين استجابات أفراد العينة بالتطبيقين بالمحور الثاني الذي يقيس آليات هندرة العمليات (0.84). وللبعد الثالث بالمحور الثاني الذي يقيس إعادة تصميم العمليات (0.92). وكذلك تراوحت لأبعاد المحور الأول بالعمليات الأساسية من (0.72-0.93) وللعمليات المساندة من (0.82-0.83) ولأبعاد المحور الثاني من (0.74-0.92) وللأبعاد الفرعية بالبعد الرئيس الثالث من المحور الثاني

بالاستبانة من (0.70-0.73). ومن خلال نتائج معامل الارتباط بين التطبيقين فقد كانت جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (0.60). مما يدل على توافر ثبات الإعادة لمحوري الاستبانة.

ثانياً: الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا

تم استخدام طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وذلك بالتطبيق على نتائج استجابات أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق الأول، كما تتبين النتائج بجدول (11).

جدول (11) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وفقاً لمحاورها وأبعادها بطريقة كرونباخ ألفا

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
المحور الأول: أ- واقع العمليات الأساسية	تحسين إجراءات بيئة العمل	6	0.91
	تطوير البرامج الأكاديمية	5	0.88
	تطوير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس	6	0.82
	تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	10	0.90
	تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	5	0.88
المحور الأول: ب- واقع العمليات المساندة	تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	4	0.81
	تطوير أداء الموظفين	6	0.91
	توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام	4	0.84
المحور الثاني: آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية	بناء الرؤية	5	0.87
	التحضير للهندرة	7	0.93
	إعادة تصميم العمليات الإدارية	24	0.94
	التخطيط	5	0.93
	التنظيم والإشراف	4	0.91
	القيادة التشاركية	5	0.88
	التمويل وتحفيز العاملين والتشجيع على الإبداع	5	0.93
	الرقابة والتقويم	5	0.91

يتبين من جدول (11) أن قيم معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا معظمها قيم عالية. إذ تراوح معامل الثبات لأبعاد المحور الأول للعمليات الأساسية من (0.82-0.91) وللعمليات المساندة من (0.81-0.91) ولأبعاد المحور الثاني من (0.87-0.94) وللأبعاد الفرعية بالبعد الرئيس الثالث من المحور الثاني بالاستبانة من (0.88-0.93). ومن خلال نتائج معامل الثبات، يتبين توافر مؤشر ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة.

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، قام الباحث بتطبيق الاستبانة وفق الإجراءات التالية:

1. حصول الباحث على خطاب تعريف من الجامعة الأردنية يفيد ارتباط الباحث بدراسة الدكتوراه، وذلك بكتابة خطاب إلى الملحقية الثقافية بسفارة المملكة العربية السعودية في عمان يتضمن طلب الموافقة على تطبيق الاستبانة. انظر (ملحق رقم4).
2. مخاطبة الملحقية الثقافية للجامعات المستهدفة والحصول على إذن رسمي بتطبيق أداة الدراسة. انظر (ملحق رقم 5-6-7-8-9).
3. أخذ الموافقة النهائية من التعليم العالي للبدء في تطبيق الأداة. انظر (ملحق رقم 10).
4. التطبيق على العينة الاستطلاعية والتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
5. تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عنقودية من خمس جامعات سعودية وهي: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك خالد، وجامعة الدمام، وجامعة حائل). إذ تم توزيعها إلكترونياً إلى أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة.
6. قام الباحث بعد ذلك باستقبال نتائج التوزيع الإلكتروني استعداداً للتحليل الإحصائي واستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

أ. متغير الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

ب. متغير الخبرة: وله أربع فئات: (أقل من خمس سنوات، ومن 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ومن 15 سنة فأكثر).

ت. متغير طبيعة العمل: وله أربع فئات: (عضو هيئة تدريس، ورئيس قسم، وعميد، ووكيل كلية).

ث. متغير الرتبة الأكاديمية: وله ثلاث فئات: (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ).

ج. متغير الكلية: وله فئتان: (علمية، وإنسانية).

المتغير التابع: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية وآليات هندرة عملياتها.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- معادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ثبات الإعادة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من الفقرات (بُعد)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى المتغيرات: سنوات الخبرة، طبيعة العمل، الرتبة الأكاديمية.
- اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية.
- اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent sample t test) لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى الجنس والكلية.

الفصل الرّابع

نتائــج الدّراسـة

الفصل الرّابع

نتائج الدّراسة

هدفت الدّراسة إلى هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أسس إدارة التغيير وذلك من خلال التّعرف إلى واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية لواقع العمليات الإدارية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل، الخبرة بالعمل) وقد توصّلت هذه الدّراسة إلى النّتائج التّالية:

أوّلاً: النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الأول، والذي ينصّ على ما يلي:

ما واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السّؤال تمّ حساب المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية، كما استجاب الإداريّون والأكاديميّون بالجامعات السعودية لكلّ محور ومجال وفقرة، على النّحو التّالي:

1. العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة.

جدول (12) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة في الجامعات السعودية وللعمليات الكلية

رقم المحور	المحور	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
2	العمليات المساندة	3.46	.36	1	متوسطة
1	العمليات الأساسية	3.27	.32	2	متوسطة
	الكليّ	**3.33**	**.29**		متوسطة

يتبيّن من الجدول (12) أن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانت درجة تقديرها متوسطة، وجاء المتوسّط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) بانحراف معياري (0.29)، فيما جاء مجال العمليات المساندة بالرتبة الأولى إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.46)، بانحراف معياري (0.36)، أما مجال تقدير واقع العمليات

الإدارية الأكاديمية الأساسية فقد كان بدرجة متوسطة وبالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.27) وكان انحرافه المعياري(0.32) وتدل قيم الانحرافات المعيارية على اتفاق وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة والأساسية.

ويبين جدول (13) وجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات كل محور على حِدة مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	المجالات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
2	واقع تطوير البرامج الأكاديمية	3.54	.55	1	متوسطة
1	واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	3.42	.49	2	متوسطة
5	واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع	3.21	.60	3	متوسطة
4	واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء)	3.17	.51	4	متوسطة
3	واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	3.12	.51	5	متوسطة
	العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	**3.27**	**.32**		متوسطة

يتضح من جدول (13) أن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانت درجة تقديره متوسطة، إذ بلغ متوسطه (3.27) بانحراف معياري (0.32) وتدل قيمة الانحراف المعياري على تجانس تقديرات أعضاء هيئة التدريس مما يمكن استنتاجه باتفاق وجهات النظر.

تبين أن واقع ممارسة تطوير البرامج الأكاديمية جاء بالرتبة الأولى بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطة الحسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.55) ثم جاء مجال واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام بمتوسط حسابي (3.42) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.49) بالرتبة الثانية، ثم واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع بمتوسط حسابي (3.21) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.60) بالرتبة الثالثة ثم واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي

بلغ (3.17) بانحراف معياري (0.51) بدرجة متوسطة، ثم مجال واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس بالرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطة الحسابي(3.12) بانحراف معياري (0.51).

ويبين جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الثاني "العمليات المساندة " مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	المجالات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
1	واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	3.70	.51	1	مرتفعة
3	واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات	3.54	.54	2	متوسطة
2	واقع تطوير أداء الموظفين	3.26	.43	3	متوسطة
	العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	**3.46**	**.36**		متوسطة

يتضح من جدول (14) أن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانت درجة تقديره متوسطة، إذ بلغ متوسطه (3.46) بانحراف معياري (0.36) وتدل قيمة الانحراف المعياري على تجانس تقديرات أعضاء هيئة التدريس مما يمكن استنتاجه باتفاق وجهات النظر. وتبين أن واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل جاءت بالرتبة الأولى بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.51)، ثم جاء مجال واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات بمتوسط حسابي (3.54) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.54) ثم مجال واقع تطوير أداء الموظفين بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبدرجة متوسطة بانحراف معياري (0.43). وللمزيد من التفصيل في إجابة هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة بالمجالات على النحو الأتي:

أولاً: مجالات العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية:

تكوّن هذا المحور من خمسة مجالات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الفقرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

1)واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
6	السعي لتوفير بيئة العمل المناسبة.	3.55	.72	1	متوسطة
4	تعزيز بُعد العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها.	3.49	.77	2	متوسطة
1	وضع أهداف واقعية يمكن قياس درجة تحققها.	3.44	.61	3	متوسطة
3	تطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين إجراءات العمل للسعي نحو التميز.	3.44	.67	3	متوسطة
2	تـوفير البيانــات والإمكانــات التــي تـؤدي إلــى تحسين العمل.	3.42	.73	5	متوسطة
5	تطبيق الإجراءات الإدارية اللامركزية.	3.20	1.00	6	متوسطة
واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام		**3.42**	**.49**		متوسطة

يتضح من جدول (15) أن واقع **تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام** في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.42)، بانحراف معياري (0.49). وقد جاءت الفقرة " **السعي لتوفير بيئة العمل المناسبة".** بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.55) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.72) تدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير تحقق هذه الفقرة، بينما ظهرت جميع الفقرات الأخرى بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.42-3.49) وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (0.61-0.77) مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لتحقق الفقرات.

بينما جاءت الفقرة " **تطبيق الإجراءات الإدارية اللامركزية** " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.20) بانحراف معياري (1.00) مما يدل على اختلاف تقديرات أعضاء هيئة التدريس لإجراءات تطبيق الإدارة اللامركزية.

2) واقع تطوير البرامج الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وقد تم ترتيبها تنازلياً كما تتبين النتائج بجدول (16).

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تطوير البرامج الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
9	تحديث البرامج الأكاديمية بتعديل الخطط الدراسية في القسم باستمرار	3.65	.75	1	متوسطة
8	التخطيط لزيادة أعداد الطلاب في البرامج الأكاديمية	3.62	.81	2	متوسطة
7	استحداث برامج أكاديمية جديدة	3.57	.92	3	متوسطة
10	تفعيل (الندوات والملتقيات والسمنار العلمي) لتعزيز العملية التعليمية.	3.43	.85	4	متوسطة
11	الحرص على تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بفتح برامج جديدة في الأقسام.	3.41	.94	5	متوسطة
	واقع تطوير البرامج الأكاديمية	**3.54**	**.55**		متوسطة

يتضح من جدول (16) أن واقع **تطوير البرامج الأكاديمية** في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.54)، بانحراف معياري(0.55) وقد جاءت الفقرة " **تحديث البرامج الأكاديمية بتعديل الخطط الدراسية في القسم باستمرار.** " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.65) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.75) تدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير تحقق هذه الفقرة، بينما ظهرت جميع الفقرات الأخرى بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.43-3.62) وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (0.81-0.92) إذ تدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لتحقق الفقرات.

بينما جاءت الفقرة" **الحرص على تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بفتح برامج جديدة في الأقسام.** " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.94) يدل على اتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس بهذه الفقرة.

3) واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وقد تم ترتيبها تنازلياً كما تتبين النتائج بجدول (17).

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
12	عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير الأداء.	3.44	.84	1	متوسطة
17	السعي نحو اختيار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.	3.39	.86	2	متوسطة
13	التنسيق مع عمادة المكتبات بالجامعة للاشتراك مع قواعد البيانات العالمية والمجلات والدوريات العلمية المتخصصة.	3.20	.86	3	متوسطة
14	التنسيق مع الإدارة العليا بالجامعة لتحقيق مبدأ مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالبحوث العلمية المدعمة مع مراكز البحوث بالمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة.	2.99	.70	4	متوسطة
16	تحفيز أعضاء هيئة التدريس بمجال البحث العلمي من خلال توفير المجموعات البحثية والأبحاث المدعمة.	2.94	1.02	5	متوسطة
15	تنظيم المؤتمرات العلمية سنوياً.	2.74	.96	6	متوسطة
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس		**3.12**	**.51**		متوسطة

يتضح من جدول (17) أن واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.12)، بانحراف معياري(0.51) وقد جاءت الفقرة "عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير الأداء " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.44) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري(0.84) مما تدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير تحقق هذه الفقرة، بينما ظهرت جميع الفقرات الأخرى بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (2.94-3.39) وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (0.70-1.02) مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لتحقق الفقرات عدا الفقرة" تحفيز أعضاء هيئة التدريس بمجال البحث العلمي من خلال توفير المجموعات البحثية والأبحاث المدعمة. " إذ تدل على اختلاف تقديرات المستجيبين على هذه الفقرة.

بينما جاءت الفقرة**" تنظيم المؤتمرات العلمية سنوياً.."** بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.74) بانحراف معياري (0.96) يدل على اتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس على هذه الفقرة.

4) واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء)

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء) مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
27	توفير معايير لقياس الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.	3.46	.66	1	متوسطة
19	السعي نحو تحقيق اعتماد البرامج اعتماداً خاصاً.	3.43	.69	2	متوسطة
20	إيجاد هيكل تنظيمي مناسب يسهل التواصل عبره.	3.36	.72	3	متوسطة
21	عقد اجتماعات دورية على مستوى القسم.	3.30	1.35	4	متوسطة
18	إشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الإستراتيجي.	3.22	.74	5	متوسطة
22	تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وفق الكفاءة والقدرة.	3.19	1.06	6	متوسطة
23	توفير مناخ تنظيمي يشجع المبادرة والإبداع.	3.01	1.04	7	متوسطة
24	توظيف مؤشرات قياس أداء العاملين بصورة مستمرة	2.96	.98	8	متوسطة
26	توفير نظام يسمح بتبادل البيانات والمعلومات الإدارية مع الأقسام الأكاديمية المناظرة بالجامعات الأخرى.	2.90	.89	9	متوسطة
25	توفير نظام اتصالات إدارية حديث لتبادل المعلومات وتداولها بين العاملين	2.89	1.26	10	متوسطة
	تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء)	**3.17**	**.51**		متوسطة

يتضح من جدول (18) أن واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء) في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.17) بانحراف معياري(0.51) وقد جاءت الفقرة **"توفير معايير لقياس الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس"** بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.46) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري(0.66) تدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير تحقق هذه الفقرة، بينما ظهرت جميع الفقرات الأخرى بدرجة متوسطة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.43-2.90) وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (0.69-1.35) مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لتحقق الفقرات عدا الفقرات " عقد اجتماعات دورية على مستوى القسم، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وفق الكفاءة والقدرة، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع المبادرة والإبداع" إذ تدل على اختلاف تقديرات المستجيبين على هذه الفقرة.

بينما جاءت الفقرة "**توفير نظام اتصالات إدارية حديث لتبادل المعلومات وتداولها بين العاملين**" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطه إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.89) بانحراف معياري (1.26) يدل على اختلاف تقديرات أعضاء هيئة التدريس لها.

5) واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
32	المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي.	3.41	.84	1	متوسطة
30	تقديم الاستشارات للمجتمع المحلي.	3.27	.84	2	متوسطة
31	السعي لتأسيس جمعيات علمية في مجال التخصص.	3.23	.99	3	متوسطة
28	تعزيز التواصل والاتصال المجتمعي بين القسم والجهات المجتمعية ذات العلاقة بالتخصص (مثال: التواصل بين قسم الطب البشري ووزارة الصحة).	3.10	.76	4	متوسطة
29	تحديث الأنظمة واللوائح المتعلقة في حرية عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي	3.06	.81	5	متوسطة
	واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام و المجتمع	**3.21**	**.60**		متوسطة

يتضح من جدول (19) أن واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.21) بانحراف معياري(0.60) وقد جاءت الفقرة " المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي. " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.41) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري(0.84) تدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير تحقق هذه الفقرة، بينما ظهرت جميع الفقرات الأخرى بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.27-3.10) وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (0.76-0.99) مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لتحقق الفقرات.

بينما جاءت الفقرة" **تحديث الأنظمة واللوائح المتعلقة في حرية عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي** " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.06) بانحراف معياري (0.81) يدل على اتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس لها.

ثانياً: مجالات العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة:

تكوّن هذه المحور من ثلاثة مجالات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تحقق الفقرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

1. واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
36	تفعيل الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بشؤون الطلبة كافة (تسجيل، إجراءات نظامية،.. إلخ).	3.85	.76	1	مرتفعة
33	التنسيق مع القبول والتسجيل قبل موعد تسجيل الطلاب بوقت كافٍ لتحديد الشعب والمقررات بالقسم.	3.72	.76	2	مرتفعة
35	توفير أوعية معرفية إلكترونية للطلبة (إنترنت، نماذج محاكاة، مكتبة إلكترونية على موقع الجامعة).	3.63	.77	3	متوسطة
34	تحقيق احتياجات الطلبة الأكاديمية والتربوية والنفسية	3.59	.68	4	متوسطة
	تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	**3.70**	**.51**		مرتفعة

يتضح من جدول (20) أن واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.51) وقد جاءت الفقرة **" تفعيل الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بشؤون الطلبة كافة (تسجيل، إجراءات نظامية،.. إلخ) "** بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.85) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.76) تدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير تحقق هذه الفقرة، وجاءت الفقرة **" التنسيق مع القبول والتسجيل قبل موعد تسجيل الطلاب بوقت كافٍ لتحديد الشعب والمقررات بالقسم.** "بالرتبة الثانية بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.72) بانحراف معياري(0.76). أما الفقرة**" توفير أوعية معرفية إلكترونية للطلبة (إنترنت، نماذج محاكاة، مكتبة إلكترونية على موقع الجامعة"** فقد جاءت بالرتبة قبل الأخيرة وبلغ متوسطها الحسابي (3.63) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري(0.77). بينما جاءت الفقرة**" تحقيق احتياجات الطلبة الأكاديمية والتربوية والنفسية "** بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.68) يدل على اتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس لها.

2. واقع تطوير أداء الموظفين

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع تطوير أداء الموظفين مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
38	عقد الدورات التدريبية لموظفيها لتطوير أدائهم الإداري.	3.50	.69	1	متوسطة
37	السعي لاختيار موظفيه بما يتناسب مع احتياجاته وخبراته.	3.45	.68	2	متوسطة
39	توفير التجهيزات والمعدات الحديثة.	3.38	.77	3	متوسطة
42	تحفيز العاملين للمشاركة في الملتقيات الإدارية والعلمية التي تُعقد في رحاب الجامعات الأخرى.	3.17	.82	4	متوسطة
40	تنمية أداء العاملين وفق خطة إستراتيجية واضحة.	3.04	.70	5	متوسطة
41	تهيئة البيئة المحفزة للإبداع الإداري للموظفين.	3.01	.83	6	متوسطة
	واقع تطوير أداء الموظفين	**3.54**	**.54**		متوسطة

يتضح من جدول (21) أن واقع تطوير أداء الموظفين من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.54) وبانحراف معياري(0.54). وقد جاءت الفقرة " عقد الدورات التدريبية لموظفيها لتطوير أدائهم الإداري. "بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.50) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.69) تدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير تحقق هذه الفقرة، بينما ظهرت جميع الفقرات الأخرى بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.45-3.04) وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (0.82-0.70) إذ تدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لتحقق الفقرات.

بينما جاءت الفقرة " تهيئة البيئة المحفزة للإبداع الإداري للموظفين. " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.01) بانحراف معياري (0.83) يدل على اتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس لها.

3.واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
44	توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني.	3.76	.70	1	مرتفعة
43	توظيف المستجدات التكنولوجية بالعمل	3.50	.77	2	متوسطة
45	توظيف التقنية في خدمات البحث العلمي.	3.49	.73	3	متوسطة
46	تطوير وسائل التقنية لخدمة العمليات الإدارية.	3.42	.92	4	متوسطة
	واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	**3.26**	**.43**		متوسطة

يتضح من جدول (22) أن واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.43) وقد جاءت الفقرة " توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني. "بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.76) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري(0.70) تدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير تحقق هذه الفقرة، بينما ظهرت فقرتان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطاهما الحسابيان على التوالي (3.50، 3.49) وانحرافاهما المعياريان (0.70، 0.82) مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لتحقق الفقرتين.

بينما جاءت الفقرة" تطوير وسائل التقنية لخدمة العمليات الإدارية " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.92) يدل على اتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس لها.

ثانياً: النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثاني، والذي ينصّ على ما يلي:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية لواقع العمليات الإدارية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل، الخبرة بالعمل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول درجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل، الخبرة بالعمل)، فقد تمَّ استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية التي قد تُعزى للجنس والكلية، بالإضافة إلى أنه تم استخدام تحليل التباين أحادي البعد (One-way ANOVA) لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية التي تُعزى للرتبة الأكاديمية والخبرة بالعمل وطبيعة العمل وذلك على النحو التالي:

1). الفروق بين المتوسطات وفقاً للجنس

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المتعلقة بدرجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية وفقاً للجنس، فقد تمَّ استخدام اختبار ت للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample t test) كما تتبين النتائج بجدول (23).

جدول (23) نتائج اختبار (ت) (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المتعلقة درجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تعزى للجنس

محاور ومجالات العمليات الإدارية الأكاديمية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	ذكور	3.47	.50	498	3.16	0.00
	إناث	3.31	.43			
تطوير البرامج الأكاديمية	ذكور	3.58	.53	498	2.77	0.00
	إناث	3.42	.59			
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	ذكور	3.10	.54	498	1.48-	0.13
	إناث	3.17	.40			
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء)	ذكور	3.10	.53	498	5.72-	0.00
	إناث	3.38	.34			
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع	ذكور	3.29	.62	498	4.86	0.00
	إناث	3.00	.50			
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	ذكور	3.27	.31	498	.15-	0.87
	إناث	3.28	.32			
تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	ذكور	3.69	.49	498	.19-	0.84
	إناث	3.70	.58			
واقع تطوير أداء الموظفين	ذكور	3.24	.46	498	1.18-	0.23
	إناث	3.30	.35			
توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	ذكور	3.52	.54	498	1.21-	0.22
	إناث	3.59	.56			
العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	ذكور	3.45	.35	498	1.20-	0.23
	إناث	3.50	.39			
العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	ذكور	3.33	.28	498	.57-	0.56
	إناث	3.34	.31			

يتبين من الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة التي تعُزى للجنس، إذ بلغت قيمة اختبار ت (-0.57) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.56) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المتعلقة درجات واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية.

كما يُظهر الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة التي تعزى للجنس، إذ بلغت قيمة اختبار ت على التوالي (-0.15، -1.20) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق تزيد عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول درجات واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة تعزى للجنس.

كما يُظهر الجدول (23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير مجالات العمليات الأساسية (تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام، تطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية) التي تعزى للجنس، إذ تراوحت قيمة اختبار ت من (-5.72، 2.77) ومستوى دلالاتها الإحصائية للفروق تقل عن حد الدلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام وتطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح الذكور إذ بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (3.47، 3.58، 3.29) مقابل المتوسطات الحسابية للإناث (3.31، 3.42، 3.00). بينما تطوير العمليات الإدارية بالأقسام لصالح الإناث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.38) مقابل المتوسط الحسابي للذكور (3.10).

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير مجالات العمليات المساندة (تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل، وتطوير أداء الموظفين وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية) التي تعزى للجنس، إذ تراوحت قيمة اختبار ت من (-0.19، -1.21) ومستوى دلالاتها الإحصائية للفروق تزيد عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل، وتطوير أداء الموظفين، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية تعزى للجنس.

2). الفروق بين المتوسطات وفقاً للكلية

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية وفقاً للكلية، فقد تمَّ استخدام اختبار ت للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample t test) كما تتبين النتائج بجدول (24).

جدول (24) نتائج اختبار (ت) (t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المتعلقة درجات تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تعزى للكلية

محاور ومجالات العمليات الإدارية الأكاديمية	الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	إنسانية	3.40	.51	498	1.41-	0.15
	علمية	3.46	.44			
تطوير البرامج الأكاديمية	إنسانية	3.51	.57	498	1.12-	0.26
	علمية	3.57	.51			
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	إنسانية	3.09	.51	498	1.52-	0.13
	علمية	3.16	.50			
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس	إنسانية	3.03	.54	498	8.79-	0.00
	علمية	3.42	.32			
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام و المجتمع	إنسانية	3.29	.61	498	3.95	0.00
	علمية	3.07	.56			
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	إنسانية	3.23	.30	498	4.18-	0.00
	علمية	3.35	.32			
تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	إنسانية	3.69	.53	498	0.59-	0.55
	علمية	3.72	.49			
تطوير أداء الموظفين	إنسانية	3.22	.46	498	2.64-	0.00
	علمية	3.33	.37			
توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	إنسانية	3.47	.57	498	3.55-	0.00
	علمية	3.65	.47			
العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	إنسانية	3.43	.38	498	3.10-	0.00
	علمية	3.53	.32			
العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	إنسانية	3.29	.28	498	4.41-	0.00
	علمية	3.40	.29			

يتبين من الجدول (24) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة التي تعزى للكلية، إذ بلغت قيمة اختبار ت (-4.41) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.000) وهي قيمة تقل عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول درجات واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية لصالح الكليات العلمية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.40) مقابل المتوسط الحسابي للكليات الأدبية (3.29). كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة التي تعزى للكلية، إذ بلغت قيمة

اختبار ت على التوالي (-4.18، -3.10) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق تقل عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بين درجات واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة لصالح الكليات العلمية التي بلغ متوسطاهما على التوالي (3.35، 3.53) مقابل متوسط تقدير الكليات الإنسانية (3.23، 3.43).

كما يُظهر الجّدول (24) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير مجالي العمليات الأساسية (تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية)، ومجالي العمليات المساندة (تطوير أداء الموظفين، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية) التي تعزى للكلية، إذ تراوحت قيمة اختبار ت من (-2.64، -8.79) ومستوى دلالاتها الإحصائية للفروق تقل عن حد الدلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أداء الموظفين وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية لصالح الكليات العلمية إذ بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي(3.42، 3.33، 3.65) مقابل الكليات الإنسانية (3.03، 3.22، 3.47). بينما كانت الفروق بمجال واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح الكليات الإنسانية الأدبية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.29) مقابل العلمية (3.07).

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في المجالات الأخرى (تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام، وتحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل) تعزى لاختلاف الكليات.

3). الفروق بين المتوسطات وفقاً للرتب الأكاديمية

للكشف عن الفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري واقع العمليات ومجالاتها والدرجة الكلية كما تتبين النتائج بجدول (25).

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بواقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تعزى للرتب الأكاديمية

العمليات الأساسية	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العمليات المساندة	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	أستاذ مساعد	3.43	.51	تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	أستاذ مساعد	3.70	.53
	أستاذ	3.41	.49		أستاذ مشارك	3.69	.51
	أستاذ	3.42	.41		أستاذ	3.70	.47
تطوير البرامج الأكاديمية	أستاذ مساعد	3.53	.58	تطوير أداء الموظفين	أستاذ مساعد	3.27	.49
	أستاذ	3.48	.50		أستاذ مشارك	3.25	.37
	أستاذ	3.65	.55		أستاذ	3.23	.32
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	أستاذ مساعد	3.13	.53	توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	أستاذ مساعد	3.53	.57
	أستاذ	3.09	.44		أستاذ مشارك	3.54	.54
	أستاذ	3.12	.54		أستاذ	3.55	.46
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	أستاذ مساعد	3.07	.56	العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	أستاذ مساعد	3.47	.39
	أستاذ	3.32	.34		أستاذ مشارك	3.46	.34
	أستاذ	3.22	.50		أستاذ	3.46	.294
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	أستاذ مساعد	3.27	.63	العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	أستاذ مساعد	3.32	.29
	أستاذ	3.07	.56		أستاذ مشارك	3.33	.28
	أستاذ	3.30	.54		أستاذ	3.36	.28
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	أستاذ مساعد	3.25	.32				
	أستاذ	3.28	.30				
	أستاذ	3.32	.31				

يتبين من جدول (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمحوري العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة والأساسية بمجالاتها والدرجة الكلية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية، وللكشف عن دلالة الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وذلك للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات في تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية بمجالاتها ومحاورها، والدرجة الكلية، وفقاً إلى متغير الرتبة الأكاديمية كما تتبين النتائج بجدول (26).

جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المتعلقة بواقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تعزى للرتب الأكاديمية

المجالات والمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	بين المجموعات	.069	2	.034	.14	.86
	داخل المجموعات	120.665	497	.243		
	المجموع الكلي	120.734	499			
تطوير البرامج الأكاديمية	بين المجموعات	1.437	2	.719	2.33	.09
	داخل المجموعات	152.763	497	.307		
	المجموع الكلي	154.200	499			
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	.188	2	.094	.35	.69
	داخل المجموعات	130.143	497	.262		
	المجموع الكلي	130.331	499			
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	بين المجموعات	6.221	2	3.110	12.50	.00
	داخل المجموعات	123.576	497	.249		
	المجموع الكلي	129.796	499			
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	بين المجموعات	4.449	2	2.224	6.20	.00
	داخل المجموعات	178.084	497	.358		
	المجموع الكلي	182.532	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	بين المجموعات	.277	2	.139	1.36	.25
	داخل المجموعات	50.516	497	.102		
	المجموع الكلي	50.793	499			

المجالات والمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول	بين المجموعات	.029	2	.014	.05	.94
	داخل المجموعات	134.357	497	.270		
	المجموع الكلّي	134.386	499			
تطوير أداء الموظفين	بين المجموعات	.072	2	.036	.18	.83
	داخل المجموعات	95.932	497	.193		
	المجموع الكلّي	96.003	499			
توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	بين المجموعات	.024	2	.012	.03	.96
	داخل المجموعات	150.383	497	.303		
	المجموع الكلّي	150.407	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	بين المجموعات	.011	2	.006	.04	.95
	داخل المجموعات	67.353	497	.136		
	المجموع الكلّي	67.364	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	بين المجموعات	.113	2	.057	.67	.51
	داخل المجموعات	41.982	497	.084		
	المجموع الكلّي	42.096	499			

يتبين من الجّدول (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة التي تعزى للرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة اختبار ف (0.67) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.51) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المتعلقة بدرجات واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية تعزى للرتبة، كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالعمليات الأساسية والمساندة التي تعزى للرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة اختبار ف على التوالي (1.36، 0.04) ومستوى دلالتيهما الإحصائية للفروق تزيد عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العمليات الأساسية والمساندة تعزى للرتبة الأكاديمية، كما تبين عدم وجود فروق في المجالات بالعمليات المساندة مثل (تحسين إجراءات العمل بالقبول والتسجيل، وتطوير أداء الموظفين وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية) والعمليات الأساسية مثل (تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام، وتطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس) تعزى للرتبة الأكاديمية. كما يُظهر الجّدول (26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في درجات تقدير مجالي العمليات الأساسية (تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية). وللكشف عن اتجاه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (**Scheffe**) كما تتبين النتائج بجدول (27).

جدول (27) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات تقدير تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية التي تعزى إلى متغير الرتب الأكاديمية

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	أستاذ	مشارك	مساعد
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	أستاذ	3.07	---	---	---
	مشارك	3.32	*0.25	---	---
	مساعد	3.22	---	---	---
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	أستاذ	3.27	---	*0.20	---
	مشارك	3.07	---	---	---
	مساعد	3.30	---	*0.21	---

***: دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)**

يتبين من جدول (27) وجود فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس في تطوير العمليات الإدارية بالأقسام في الجامعات السعودية لصالح عضو هيئة التدريس بمرتبة أستاذ مشارك، مقابل أستاذ بفارق 0.25 وبمجال **تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية** لصالح الأستاذ مقابل الأستاذ المشارك بفارق (0.20) وكذلك كانت الفروق لصالح الأستاذ المساعد مقابل المشارك بفارق (0.21).

4). الفروق بين المتوسطات وفقاً للخبرة الأكاديمية

للكشف عن الفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية التي تُعزى للخبرة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري واقع العمليات ومجالاتها والدرجة الكلية كما تتبين النتائج بجدول (28).

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تعزى للخبرة

العمليات الأساسية	الخبرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العمليات المساندة	الخبرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	أقل من 5 سنوات	3.40	.51	تحسين إجراءات العمل والقبول والتسجيل	أقل من 5 سنوات	3.60	.57
	من5 لأقل من10	3.43	.51		من5 لأقل من10	3.69	.44
	من10 لأقل 15	3.47	.40		من10 لأقل 15	3.78	.45
	من15 فأكثر	3.42	.49		من15 فأكثر	3.80	.51
تطوير البرامج الأكاديمية	أقل من 5 سنوات	3.48	.50	تطوير أداء الموظفين	أقل من 5 سنوات	3.20	.49
	من5 لأقل من10	3.45	.55		من5 لأقل من10	3.29	.32
	من10 لأقل 15	3.70	.49		من10 لأقل 15	3.31	.34
	من15 فأكثر	3.58	.63		من15 فأكثر	3.28	.49
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	أقل من 5 سنوات	3.07	.56	توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	أقل من 5 سنوات	3.44	.57
	من5 لأقل من10	3.12	.38		من5 لأقل من10	3.65	.50
	من10 لأقل 15	3.14	.50		من10 لأقل 15	3.67	.43
	من15 فأكثر	3.16	.55		من15 فأكثر	3.48	.58
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	أقل من 5 سنوات	3.05	.53	العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	أقل من 5 سنوات	3.38	.40
	من5 لأقل من10	3.35	.31		من5 لأقل من10	3.51	.30
	من10 لأقل 15	3.46	.34		من10 لأقل 15	3.54	.28
	من15 فأكثر	2.97	.57		من15 فأكثر	3.49	.39
تطوير أشكال	أقل من 5 سنوات	3.23	.61	العمليات الإدارية	أقل من 5 سنوات	3.26	.27

العمليات الأساسية	الخبرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العمليات المساندة	الخبرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ومظاهر الشراكة المجتمعية	من5 لأقل من10	3.06	.55	الأكاديمية الكلية	من5 لأقل من10	3.36	.26
	من10 لأقل 15	3.29	.44		من10 لأقل 15	3.45	.26
	من15 فأكثر	3.29	.70		من15 فأكثر	3.31	.32
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	أقل من 5 سنوات	3.21	.31				
	من5 لأقل من10	3.29	.30				
	من10 لأقل 15	3.41	.29				
	من15 فأكثر	3.24	.33				

يتبين من جدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمحوري العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة والأساسية بمجالاتها والدرجة الكلية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية، وللكشف عن دلالة الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وذلك للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات في تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية بمجالاتها ومحاورها والدرجة الكلية التي تعزى إلى متغير الخبرة كما تتبين النتائج بجدول (29).

جدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تعزى للخبرة الأكاديمية

المجالات والمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	بين المجموعات	.237	3	.079	.32	.80
	داخل المجموعات	120.497	496	.243		
	المجموع الكلي	120.734	499			
تطوير البرامج الأكاديمية	بين المجموعات	3.771	3	1.257	4.14	.00
	داخل المجموعات	150.429	496	.303		
	المجموع الكلي	154.200	499			
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة	بين المجموعات	.762	3	.254	.97	.40
	داخل المجموعات	129.569	496	.261		
	المجموع الكلي	130.331	499			
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	بين المجموعات	18.522	3	6.174	27.52	.00
	داخل المجموعات	111.274	496	.224		
	المجموع الكلي	129.796	499			
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	بين المجموعات	3.993	3	1.331	3.69	.01
	داخل المجموعات	178.539	496	.360		
	المجموع الكلي	182.532	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	بين المجموعات	2.416	3	.805	8.25	.00
	داخل المجموعات	48.377	496	.098		
	المجموع الكلي	50.793	499			
تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	بين المجموعات	3.366	3	1.122	4.24	.00
	داخل المجموعات	131.020	496	.264		
	المجموع الكلي	134.386	499			
تطوير أداء الموظفين	بين المجموعات	1.013	3	.338	1.76	.15
	داخل المجموعات	94.991	496	.192		
	المجموع الكلي	96.003	499			

المجالات والمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	بين المجموعات	5.213	3	1.738	5.93	.00
	داخل المجموعات	145.194	496	.293		
	المجموع الكلي	150.407	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	بين المجموعات	2.031	3	.677	5.13	.00
	داخل المجموعات	65.333	496	.132		
	المجموع الكلي	67.364	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	بين المجموعات	2.126	3	.709	8.79	.00
	داخل المجموعات	39.970	496	.081		
	المجموع الكلي	42.096	499			

يتبين من الجّدول (29) أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة التي تعزى للخبرة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة اختبار ف (8.79) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.00) وهي قيمة تقل عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول درجات واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية تعزى للخبرة الأكاديمية، كما يتبين وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالعمليات الأساسية والمساندة التي تعزى للخبرة، إذ بلغت قيمة اختبار ف على التوالي (8.25، 5.13) ومستوى دلالتيهما الإحصائية للفروق تزيد عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العمليات الأساسية والمساندة تعزى للخبرة.

كما تبين وجود فروق في مجالين من مجالات العمليات المساندة (تحسين إجراءات العمل بالقبول والتسجيل، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية) وثلاثة مجالات في العمليات الأساسية مثل (تطوير البرامج الأكاديمية، تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية) تعزى للخبرة. بينما لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)بالمجالات الأخرى (تطوير أداء الموظفين، وتطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس، تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام) تعزى للخبرة.

وللكشف عن اتجاه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما تتبين النتائج بجدول (30).

جدول (30) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات تقدير واقع العمليات الأساسية والمساندة التي تعزى إلى متغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من10 سنوات	من 10-أقل15	من15 فأكثر
تطوير البرامج الأكاديمية	أقل من 5	3.48	---	---	---	---
	من5 لأقل 10	3.45	---	---	---	---
	من10 لأقل 15	3.70	*0.22	*0.25	---	---
	من 15 فأكثر	3.58	---	---	---	---
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	أقل من 5	3.05	---	---	---	---
	من5 لأقل 10	3.35	*0.30	---	---	*0.38
	من10 لأقل 15	3.46	*0.41	---	---	*0.49
	من 15 فأكثر	2.97	---	---	---	---
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	أقل من 5	3.23	---	---	---	---
	من5 لأقل 10	3.06	---	---	---	---
	من10 لأقل 15	3.29	---	---	---	---
	من 15 فأكثر	3.29	---	*0.23	---	---
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	أقل من 5	3.21	---	---	---	---
	من5 لأقل 10	3.29	---	---	---	---
	من10 لأقل 15	3.41	*0.19	---	---	*0.17
	من 15 فأكثر	3.24	---	---	---	---
تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	أقل من 5	3.60	---	---	---	---
	من5 لأقل 10	3.69	---	---	---	---
	من10 لأقل 15	3.78	---	---	---	---
	من 15 فأكثر	3.80	0.20	----	---	---
توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	أقل من 5	3.44	---	---	---	---
	من5 لأقل 10	3.65	*0.21	---	---	---
	من10 لأقل 15	3.67	*0.23	---	---	---
	من 15 فأكثر	3.48	---	---	---	---
العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	أقل من 5	3.38	---	---	---	---
	من5 لأقل 10	3.51	*0.13	---	---	---
	من10 لأقل 15	3.54	*16	---	---	---
	من 15 فأكثر	3.49	---	---	---	---

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من10 سنوات	من 10-أقل15	من15 فأكثر
العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	أقل من 5	3.26	---	---	---	---
	من5 لأقل 10	3.36	---	---	---	---
	من10 لأقل 15	3.45	*0.19	---	---	*0.14
	من 15 فأكثر	3.31	---	---	---	---

***: دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)**

يتبين من جدول (30) وجود فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس في تطوير العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية والأساسية بالجامعات السعودية لصالح الخبرات من 10 إلى أقل من 15 سنة مقابل الخبرات الأقل من خمس سنوات ومقابل الأكثر من 15 سنة. وتبين فروق في العمليات المساندة ومجال توظيف التقنية بالتدريس لصالح من 5 إلى أقل من عشر ومن عشر إلى أقل من 15 سنة مقابل خبرات أعضاء هيئة التدريس الأقل من خمس سنوات.

بينما في مجال تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل لصالح من 15 سنة فأكثر مقابل الأقل من خمس سنوات. وفي مجال تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح من 15 سنة فأكثر مقابل من 10 لأقل من 15 سنة. أما مجال تطوير العمليات الإدارية بالأقسام لصالح الخبرات لأعضاء هيئة التدريس من خمس لأقل من عشر، مقابل الخبرات الأقل من خمس سنوات، والخبرات من 15 سنة فأكثر، وكذلك تبين وجود فروق لصالح الخبرات من خمس لأقل من عشر سنوات، ومن عشر لأقل من 15 سنة مقابل الأكثر من 15 سنة. وفي مجال تطوير البرامج الأكاديمية فقد كانت الفروق لصالح خبرات أعضاء هيئة التدريس من عشر لأقل من 15 سنة مقابل الأقل من خمس سنوات ومن خمس إلى أقل من عشر سنوات.

5). الفروق بين المتوسطات وفقاً لطبيعة العمل.

للكشف عن الفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية التي تُعزى لمسمى العمل الحالي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري واقع العمليات ومجالاتها والدرجة الكلية كما تتبين النتائج بجدول (31).

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية والتي تعزى لطبيعة العمل

العمليات الأساسية	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العمليات المساندة	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	عضو هيئة	3.33	.46	تحسين إجراءات العمل والقبول والتسجيل	عضو هيئة	3.67	.55
	رئيس قسم	3.58	.44		رئيس قسم	3.71	.45
	وكيل	3.61	.52		وكيل	3.69	.48
	عميد	3.51	.58		عميد	3.87	.36
تطوير البرامج الأكاديمية	عضو هيئة	3.43	.53	تطوير أداء الموظفين	عضو هيئة	3.25	.46
	رئيس قسم	3.60	.48		رئيس قسم	3.30	.39
	وكيل	3.79	.59		وكيل	3.27	.38
	عميد	3.80	.59		عميد	3.21	.42
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	عضو هيئة	3.15	.51	توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	عضو هيئة	3.49	.55
	رئيس قسم	3.02	.52		رئيس قسم	3.66	.52
	وكيل	3.15	.43		وكيل	3.57	.57
	عميد	3.08	.51569		عميد	3.59	.47
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	عضو هيئة	3.11	.52	العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	عضو هيئة	3.44	.39
	رئيس قسم	3.35	.38		رئيس قسم	3.52	.30
	وكيل	3.32	.41		وكيل	3.47	.37
	عميد	3.02	.62		عميد	3.51	.30
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	عضو هيئة	3.15	.60	العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	عضو هيئة	3.28	.29
	رئيس قسم	3.25	.64		رئيس قسم	3.40	.23
	وكيل	3.27	.53		وكيل	3.43	.30
	عميد	3.44	.52		عميد	3.37	.29
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	عضو هيئة	3.21	.32				
	رئيس قسم	3.35	.27				
	وكيل	3.41	.30				
	عميد	3.31	.33				

يتبين من جدول (31) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمحوري العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة والأساسية بمجالاتها والدرجة الكلية لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية، وللكشف عن دلالة الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وذلك للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات في تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية بمجالاتها ومحاورها والدرجة الكلية التي تعزى إلى متغير طبيعة العمل كما تتبين النتائج بجدول (32).

جدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية عن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية التي تعزى لطبيعة العمل

المجالات والمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	بين المجموعات	7.410	3	2.470	10.81	.00
	داخل المجموعات	113.323	496	.228		
	المجموع الكلّي	120.734	499			
تطوير البرامج الأكاديمية	بين المجموعات	10.500	3	3.500	12.08	.00
	داخل المجموعات	143.700	496	.290		
	المجموع الكلّي	154.200	499			
تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	1.346	3	.449	1.72	.16
	داخل المجموعات	128.985	496	.260		
	المجموع الكلّي	130.331	499			
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	بين المجموعات	6.597	3	2.199	8.85	.00
	داخل المجموعات	123.200	496	.248		
	المجموع الكلّي	129.796	499			
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة	بين المجموعات	3.736	3	1.245	3.45	.01
	داخل المجموعات	178.796	496	.360		

المجالات والمحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المجتمعية	المجموع الكلّي	182.532	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	بين المجموعات	2.756	3	.919	9.48	.00
	داخل المجموعات	48.037	496	.097		
	المجموع الكلّي	50.793	499			
تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل	بين المجموعات	1.565	3	.522	1.94	.12
	داخل المجموعات	132.821	496	.268		
	المجموع الكلّي	134.386	499			
تطوير أداء الموظفين	بين المجموعات	.302	3	.101	.52	.66
	داخل المجموعات	95.702	496	.193		
	المجموع الكلّي	96.003	499			
توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	بين المجموعات	2.450	3	.817	2.73	.04
	داخل المجموعات	147.957	496	.298		
	المجموع الكلّي	150.407	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة	بين المجموعات	.629	3	.210	1.55	.19
	داخل المجموعات	66.735	496	.135		
	المجموع الكلّي	67.364	499			
العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	بين المجموعات	1.857	3	.619	7.62	.00
	داخل المجموعات	40.239	496	.081		
	المجموع الكلّي	42.096	499			

يتبين من الجّدول (32) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة وفقاً لطبيعة العمل، إذ بلغت قيمة اختبار ف (7.62) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.00) وهي قيمة تقل عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول درجات واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية تعزى لطبيعة العمل، كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالعمليات الأساسية وفقاً لطبيعة العمل، إذ بلغت قيمة اختبار ف (9.48) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق تقل عن حد الدلالة (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العمليات الأساسية تعزى لطبيعة العمل.

كما تبين وجود فروق في مجالات العمليات الأساسية والمساندة باستثناء مجالات (تحسين إجراءات العمل بالقبول والتسجيل، تطوير أداء الموظفين، وتطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس) إذ لم يتبين وجود فروق بالمجالات الثلاثة تعزى لطبيعة العمل. إذ تراوحت قيمة ف (1.94-0.52) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بالمجالات الثلاثة تعزى لطبيعة العمل.

وللكشف عن اتجاه الفروق الإحصائية بالمجالات التي تبين فيها فروق تُعزى لطبيعة العمل للمستجيبين وهي (تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام، وتطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع) والعمليات الأساسية والعمليات الكلية. فقد تم استخدام المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما تتبين النتائج بجدول (33).

جدول (33) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات تقدير واقع العمليات الأساسية والكلية والمجالات التي تعزى إلى متغير طبيعة العمل

المجالات والمحاور	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	عضو هيئة تدريس	رئيس قسم	وكيل	عميد
تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام	عضو هيئة	3.33	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.58	*0.25	-----	-----	-----
	وكيل	3.61	*0.28	-----	-----	-----
	عميد	3.51	*0.18	-----	-----	-----
تطوير البرامج الأكاديمية	عضو هيئة	3.43	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.60	*0.17	-----	-----	-----
	وكيل	3.79	*0.36	*0.19	-----	-----
	عميد	3.80	*0.37	*0.20	-----	-----
تطوير العمليات الإدارية بالأقسام	عضو هيئة	3.11	-----	-----	-----	----
	رئيس قسم	3.35	*0.24	-----	-----	*0.33
	وكيل	3.32	*0.21	-----	-----	*0.30
	عميد	3.02	----	-----	-----	-----
تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية	عضو هيئة	3.15	-----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.25	-----	-----	-----	-----
	وكيل	3.27	----	-----	-----	-----
	عميد	3.44	*0.29	-----	-----	-----
العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية	عضو هيئة	3.21		-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.35	*0.14	-----	-----	-----
	وكيل	3.41	*0.20	-----	-----	-----
	عميد	3.31	*0.10	-----	-----	-----
توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية	عضو هيئة	3.49	----	-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.66	*0.17	-----	-----	-----
	وكيل	3.57	----	-----	-----	-----
	عميد	3.59	-----	-----	-----	-----
العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية	عضو هيئة	3.28		-----	-----	-----
	رئيس قسم	3.40	*0.12	-----	-----	-----
	وكيل	3.43	*0.15	-----	-----	-----
	عميد	3.37	*0.09	-----	-----	-----

***: دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)**

يتبين من جدول (33) وجود فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس في تطوير العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية والأساسية ومجال تطوير البرامج الأكاديمية ومجال تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام بالجامعات السعودية لصالح رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء (أعضاء هيئة التدريس الإداريين)، مقابل أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين.

وتبين فروق في مجال واقع تطوير البرامج الأكاديمية لصالح الوكلاء والعمداء مقابل رؤساء الأقسام، وكذلك تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بمجال تطوير العمليات الإدارية بالأقسام لصالح رؤساء الأقسام مقابل أعضاء هيئة التدريس والعمداء، ولصالح الوكلاء مقابل أعضاء هيئة التدريس والعمداء.

وتبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بمجال تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح العمداء مقابل أعضاء هيئة التدريس، وبمجال توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية لصالح رؤساء الأقسام مقابل أعضاء هيئة التدريس.

ثالثاً: النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّالث، والذي ينصّ على ما يلي:

ما آليات الهندرة اللازمة للعمليات الإدارية بناءً على أسس إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس ؟

للإجابة عن السّؤال تمّ حساب المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة لمجالات وعبارات الموافقة على الآليات المقترحة لهندرة العمليات الإدارية والأكاديمية الأساسية والمساندة في الجامعات السعودية، كما يراها الإداريّون الأكاديميّون وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية على كل مجالٍ وفقرةٍ، على النّحو التّالي:

- آليّات الهندرة المقترحة

جدول (34) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لآليّات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	المجالات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
1	بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية	4.22	0.53	1	مرتفعة
2	التحضير للهندرة	4.10	0.72	2	مرتفعة
3	إعادة تصميم العمليات الإدارية والأكاديمية	4.00	0.66	3	مرتفعة
	آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية	**4.05**	**0.61**		مرتفعة

يتضح من جدول (34) أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين على الآليات المقترحة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي الكلي (4.05) بانحراف معياري (0.61) تدل قيمة الانحراف المعياري على تجانس تقديرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين مما يمكن استنتاجه باتفاق وجهات النظر على هذه الآليات.

جاء مجال " بناء الرؤية المشتركة للقسم وللكلية" من الآليات المقترحة بالرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.53) ثم جاء مجال التحضير للهندرة بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.72)، ثم مجال إعادة تصميم العمليات الإدارية والأكاديمية بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.66).

وللمزيد من التفصيل في إجابة هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة بالمجالات مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

أولاً: بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية:

الجدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
2	تطوير رؤية القسم بحيث تترجم الجهود التعاونية المشتركة بين المنسوبين	4.52	0.82	1	مرتفعة
4	تهيئة العاملين لتبني الرؤية المشتركة في كلياتهم.	4.33	0.73	2	مرتفعة
5	تعزز رؤية القسم الجهود التعاونية المشتركة بين المنسوبين.	4.30	0.72	3	مرتفعة
1	إيجاد سياسة واضحة ومعلنة لجميع العاملين.	4.25	0.63	4	مرتفعة
3	إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير	3.70	0.52	5	مرتفعة
	بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية	**4.22**	**0.53**		مرتفعة

يتضح من جدول (35) أن آليات بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأكاديميون في الجامعات السعودية كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.22)، وبانحراف معياري (0.53).

وقد جاءت الفقرة " تطوير رؤية القسم بحيث تترجم الجهود التعاونية المشتركة بين المنسوبين "بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.52) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري(0.82) إذ تدل قيمته على اتفاق المستجيبين في الموافقة على هذه الآلية، وجاءت الآلية " تهيئة العاملين لتبني الرؤية المشتركة في كلياتهم" بالرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.33) بانحراف معياري (0.73) ثم الآلية " تعزز رؤية القسم الجهود التعاونية المشتركة بين المنسوبين" بالرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ(4.30) بانحراف معياري (0.72) ليدل على موافقة أعضاء هيئة التدريس عليها.

بينما جاءت الآلية "إيجاد سياسة واضحة ومعلنة لجميع العاملين "بالرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.63) لتدل على اتفاق التقديرات للموافقة عليها، بينما جاءت الآلية "إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير الرؤية "بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.52) يدل على اتفاق المستجيبين عليها.

ثانياً: التحضير للهندرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآليات التحضير للهندرة، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي للآليات المقترحة.

الجدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير التحضير للهندرة مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
8	الاستفادة من الخبرات المحلية والعربية والعالمية للسعي نحو الاعتماد الأكاديمي والتميز.	4.32	.81	1	مرتفعة
10	تطوير مقدرات أعضاء هيئة التدريس.	4.28	.97	2	مرتفعة
6	الاعتماد على التقنية المتقدمة (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير العمل وتنفيذه.	4.13	.92	3	مرتفعة
9	تلبية حاجات المستفيدين فيما يتعلق بالخدمات التعليمية والأنشطة.	4.08	.89	4	مرتفعة
11	تقييم الخدمات الأكاديمية بما يتواءم مع حاجات المستفيدين.	4.05	.89	5	مرتفعة
12	تطوير وسائل وتقنيات تعليم تدريس الطالب كالتعليم عن بعد والانتساب وتدريس الطالبات عبر الدوائر المغلقة	4.03	.80	6	مرتفعة
7	تطوير الأنظمة والتعليمات بما ينسجم مع التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.81	1.02	7	مرتفعة
	التحضير للهندرة	**4.10**	**.72**		مرتفعة

يتضح من جدول (36) أن آليات التحضير لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأكاديميون في الجامعات السعودية كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.10) بانحراف معياري(0.72).

وقد جاءت الآلية "الاستفادة من الخبرات المحلية والعربية والعالمية للسعي نحو الاعتماد الأكاديمي والتميز" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.32) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.81) لتدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير تحقق هذه الفقرة، وجاءت الآلية " تطوير مقدرات أعضاء هيئة التدريس." بالرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.28) بانحراف معياري (0.97) لتدل على اتفاق التقديرات للموافقة عليها. بينما ظهرت بقية الآليات الأخرى بمجال التحضير للهندرة بدرجة موافقة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (4.03-4.13) وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (0.80-0.92) لتدل على اتفاق المستجيبين في

تقديرهم للموافقة عليها. وهي" الاعتماد على التقنية المتقدمة (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير العمل وتنفيذه، تلبية حاجات المستفيدين فيما يتعلق بالخدمات التعليمية والأنشطة، وتقييم الخدمات الأكاديمية بما يتواءم مع حاجات المستفيدين، وتطوير وسائل وتقنيات تعليم تدريس الطالب كالتعليم عن بعد والانتساب وتدريس الطالبات عبر الدوائر المغلقة.

بينما جاءت الفقرة" **تطوير الأنظمة والتعليمات بما ينسجم مع التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.** "بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.81) بانحراف معياري (1.02) يدل على اختلاف تقديرات أعضاء هيئة التدريس للموافقة عليها.

ثالثاً: إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية

الجدول (37) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
16	توفير المعلومات الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.	4.14	.79	1	مرتفعة
21	تشجيع العمل التعاوني والفريقي في بيئة العمل.	4.14	.72	1	مرتفعة
34	إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.	4.09	.78	3	مرتفعة
36	إجراء تقييم وتقويم للخطة السنوية لملاحظة الإيجابيات وتدعيمها ومعالجة السلبيات.	4.09	.89	3	مرتفعة
22	توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس.	4.08	.75	5	مرتفعة
19	السعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالقسم من أجل	4.07	.75	6	مرتفعة
26	متابعة تنفيذ الخطة السنوية واتخاذ الإجراءات والقرارات الكفيلة	4.07	.76	6	مرتفعة
23	توفير مستوى مرتفع من الحرية لأعضاء هيئة التدريس للتعبير	4.07	.83	6	مرتفعة
15	توفير معلومات عن البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات	4.07	.84	6	مرتفعة
24	تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات	4.06	.76	10	مرتفعة
18	تحسين سياسة تفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب الحاجة	4.05	.80	11	مرتفعة
31	استخدام آليات للتحسين المستمر لكافة العمليات في جميع المستويات في الجامعة.	4.04	.78	12	مرتفعة
14	إيجاد وحدة تنظيمية في الجامعة تعمل على تسويق الخدمات	4.02	.80	13	مرتفعة
35	توفير الشفافية والوضوح في عملية التقويم	4.02	.92	13	مرتفعة
32	استخدام أدوات التقويم لضمان التقويم المستمر في تحسين العمليات.	3.97	.88	15	مرتفعة

رقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
20	التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة.	3.96	.71	16	مرتفعة
25	تطوير نظام للاتصالات الالكترونية مع المستفيدين من طلاب وأولياء أمور	3.94	.86	17	مرتفعة
17	توفير مخصصات مالية لتصميم الخطط التشغيلية بالأقسام	3.94	1.07	17	مرتفعة
33	استخدام نظام رقابي يزيد من كفاءة أداء العاملين	3.90	.89	19	مرتفعة
30	تطوير نظام ترقية العاملين على أساس الكفاءة الأكاديمية	3.88	.98	20	مرتفعة
29	تخصيص ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي في الكليات.	3.87	1.02	21	مرتفعة
27	تطوير نظام المكافآت والحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس فيها	3.86	1.03	22	مرتفعة
28	توفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع	3.85	1.13	23	مرتفعة
13	صياغة خطة تشغيلية سنوية على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة.	3.72	.88	24	مرتفعة
	إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية	**4.00**	**.66**		مرتفعة

يتضح من جدول (37) أن آليات إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية لهندرة العمليات كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأكاديميون في الجامعات السعودية كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.00) بانحراف معياري(0.66).

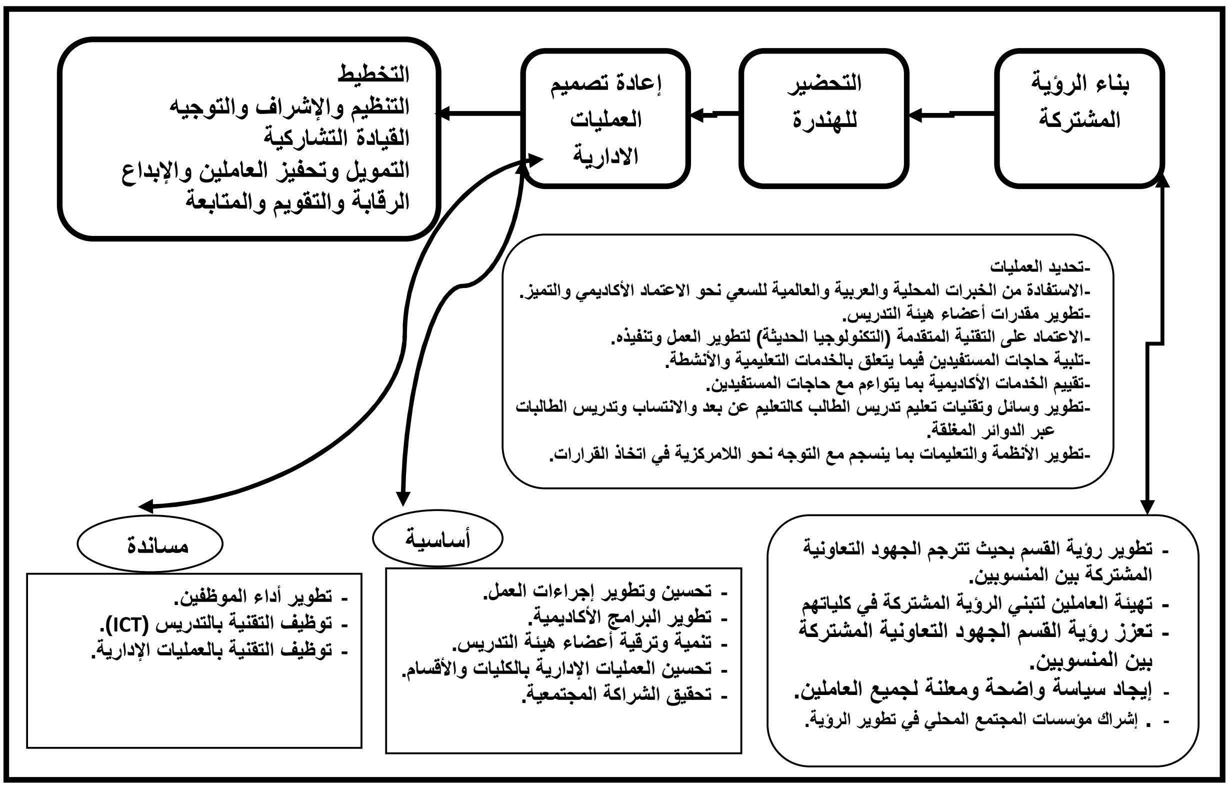
وقد جاءت الآلية " **تشجيع العمل التعاوني والفريقي في بيئة العمل.** " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.14) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري(0.72) لتدل قيمته على اتفاق المستجيبين في تقدير الموافقة عليها، وجاءت الآلية " **توفير المعلومات الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف"** بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.14) بانحراف معياري (0.79) لتدل على اتفاق التقديرات للموافقة عليها.

بينما ظهرت بقية الآليات الأخرى لإعادة تصميم الهندرة بدرجة موافقة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.85-4.09) وتراوحت انحرافاتها المعيارية من (0.71-1.13) أبرزها" إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها، وإجراء تقييم وتقويم للخطة السنوية لملاحظة الإيجابيات وتدعيمها ومعالجة السلبيات، وتوظيف التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس، والسعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالقسم من أجل التطوير، ومتابعة تنفيذ الخطة السنوية واتخاذ الإجراءات والقرارات الكفيلة بتنفيذها، وتوفير مستوى مرتفع من

الحرية لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن الرأي، توفير معلومات عن البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات. بينما جاءت بعض العبارات في آليات إعادة التصميم بالرتب المتأخرة أبرزها" التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة، وتطوير نظام للاتصالات الالكترونية مع المستفيدين من طلاب وأولياء أمور، وتوفير مخصصات مالية لتصميم الخطط التشغيلية بالأقسام العلمية، واستخدام نظام رقابي يزيد من كفاءة أداء العاملين، وتطوير نظام ترقية العاملين على أساس الكفاءة الأكاديمية، وتخصيص ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي في الكليات، وتطوير نظام المكافآت والحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس فيها، وتوفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع".

بينما جاءت الفقرة" **صياغة خطة تشغيلية سنوية على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة."** بالرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.72) بانحراف معياري (0.88) ليدل على اتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس للموافقة عليها.

وقد تم تطوير الآليات بناء على نتائج الدراسة، كما يتضح من خلال الشكل المقترح لتنفيذ تلك الآليات.



شكل (5) آليات هندرة العمليات الإدارية والأكاديمية – تصميم الباحث

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدّراسة والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة النّتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النّتائج التي توصّلت إليها الدّراسة، للتعرّف على واقع العمليات الإدارية الأكاديمية بالأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية وآليات هندرتها، بناء على واقع العمليات وبناء على الآليات التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي عرض لنتائج الدّراسة ومناقشتها حسب أسئلتها، كالتّالي:

أولاً: مناقشة نتائج السّؤال الأول: "واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس".

بالنّسبة لمحاور أداة الدّراسة فقد أشار الجدول (12) إلى أن واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانت درجة تقديره متوسطة، وجاء المتوسّط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) مما يمكن استنتاجه بأن العمليات الإدارية الأكاديمية الممارسة تحتاج إلى هندرة، كالعمليات المساندة والتي جاءت بالرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى تدني المؤشرات الدالة على فعاليتها وخاصة فيما يتعلق بتطوير أداء الموظفين ودمج التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية. وفيما يلي عرض لأبرز النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها ومقارنتها مع الدراسات السابقة على النحو الآتي:

1- النتائج المتعلقة بالعمليات الأساسية ومناقشتها:

جاءت العمليات الأساسية بدرجة متوسطة عند متوسط حسابي (3.27). إذ وضّح جدول (13) المجالات التي تحتاج إلى هندرة من خلال النتائج التي جاءت بها من حيث ظهور جميع المجالات بدرجة تحقق متوسطة بالواقع الفعلي، إذ جاء مجال " تطوير البرامج الأكاديمية بالرتبة الأولى" وبمتوسط حسابي (3.54). وربما يعزى سبب ذلك لأهمية العمل على تطوير البرامج الأكاديمية حتى تستطيع الجامعة أن تواكب وتُجاري التقدم المعرفي بالعلوم التي تقدّمها للطلاب، وعمليات التحديث والتطوير للخطط البرامجية سواء على مستوى الدكتوراه أو الماجستير أو البكالوريوس فجميع تلك الخطط تحتاج إلى هندرة لتحقيق التغيير في ثقافة تطوير البرامج الأكاديمية بالجامعات السعودية. ومن خلال المراحل الدراسية التي خبرها الباحث في بعض الجامعات السعودية فإن البرامج الأكاديمية يطرأ عليها تعديل بسيط بين فترة طويلة وأخرى، دون تحديثها حسب روح العصر والمعرفة المتقدمة بالمجال.

ثم جاء بعد ذلك مجال "واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام "بدرجة متوسطة، وربما يعود سبب ذلك إلى أن بعض أصحاب المناصب بالجامعات السعودية يبقى ولفترة طويلة محتفظاً بمنصب رئيس قسم، أو وكيل كلية أو عميد، مما يُقلل من فرص التغيير والإبداع وظهور أفكار جديدة، والتي غالباً ما تظهر إذا ما تم تغيير دوري أو مرحلي لشاغلي المواقع القيادية بالجامعات السعودية.

وجاء مجال "واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع" بالرتبة الثالثة بدرجة متوسطة ويرجع السبب في مجيئها بالدرجة المتوسطة من حيث تحققها إلى الفجوة الكبيرة بين الخدمات التي تقدّمها الجامعة لطلابها واحتياجات المجتمع الحقيقية لها، وربما لغياب بعض المؤشرات والمظاهر التي تدل على وجود شراكة مجتمعية حقيقية بين الجامعات بكلياتها على اختلاف مسمياتها والفئات والمؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تستفيد من الخدمات الجامعية، وثمار الوظيفة الثالثة للجامعات المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي والتعليم المستمر.

أما مجال واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء) فقد جاء بالرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، وربما يعزى سبب ذلك إلى أنّه ما زالت تمارس بعض الأساليب البيروقراطية بإدارة الجامعات السعودية ويشهد الواقع بعض المؤشرات التي تدل على قلة التخطيط الواعي الفعلي المبني على احتياجات المستفيدين وأبناء المجتمع المحلي، على الرغم من حرص الجامعات على بناء الخطة الإستراتيجية لها والتي تضمن تحسين عمليات التخطيط التي ستقوم بها في المستقبل، إلا أنّ ذلك يتم بصورة شكلية في أغلب الأحوال دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس كافة في بناء وتنفيذ الخطة، بالإضافة إلى التمسك بالأساليب الإدارية القديمة والتقيد بالأنظمة دون المرونة فيها لدى أغلب الجامعات السعودية، مما تطلب ذلك هندرة عملياتها لتقوم بالدور المنوط بها على ضوء أسس إدارة التغيير.

أما مجال واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس فقد جاء بالرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.12). وربما يعزى سبب ذلك لتدني اهتمام بعض المسؤولين بالإدارات العليا بالجامعات بوجود برامج حقيقية ومشاريع لرعاية تنمية أعضاء هيئة التدريس، ولقلة توفير الوسائل والأساليب التي من شأنها تحفز العاملين من أعضاء هيئة التدريس للبحث، ولتدني وجود خطة مستقبلية لترقية أعضاء هيئة التدريس ومتابعتهم من قبل عمادات البحث العلمي، وبالرغم من وجود بعض المشاريع البحثية التي تقوم بها بعض الجامعات كجامعة الملك عبد العزيز بتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بالمجموعات البحثية لرفع الإنتاج العلمي للأعضاء وطرح العديد من المشاريع البحثية مدفوعة الأجر لتحفيز أعضاء هيئة التدريس، ولكن ما زال الواقع الذي يعيشه أعضاء هيئة التدريس من النصاب العالي والذي يصل إلى (14) ساعة في

الفصل لرتبة أستاذ مساعد، فضلاً عن انشغالهم بالمقررات الإضافية وتدريسها زيادة على العبء التدريسي، سبباً في تقليل فرصة الاستفادة من هذه الجهود.

كما يوضح جدول (15) المظاهر والمؤشرات الدالة على واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام في الجامعات السعودية الحكومية، والتي ظهرت بدرجة متوسطة إذ جاءت الفقرة " السعي لتوفير بيئة العمل المناسبة " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.55). وربما يعود سبب ذلك إلى اهتمام وحرص المسؤولين على توفير بيئة عمل مناسبة، ولكنها جاءت بدرجة متوسطة كون هذا الاهتمام لم يرتق إلى المأمول، بالإضافة إلى ظهور بعض الصعوبات التي تحول دون مناسبة بيئة العمل للمهام الوظيفية والممارسات التدريسية التي يقوم بها العاملون في الجامعات. أما الفقرة" وضع أهداف واقعية يمكن قياس درجة تحققها" فقد جاءت بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة وربما يعود سبب ذلك إلى ضعف الإجراءات التي يتم فيها التأكد من فعالية تحديد الأهداف بالتخطيط الإستراتيجي من حيث تحديد درجة واقعية الهدف وإمكانية قياسه، وبالتالي أصبح العمل دون تحديد أهداف واقعية ومعروفة للجميع من حيث طريقة قياسها وطريقة تحققها.

بينما جاءت الفقرة" تطبيق الإجراءات الإدارية اللامركزية " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.20). وكانت قيمة انحرافها المعياري كبير تدل على اختلاف تقديرات أعضاء هيئة التدريس لإجراءات تطبيق الإدارة اللامركزية. وربما سبب مجيئها بالرتبة الأخيرة بحكم أن الجامعات ما زالت تتجه نحو المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والأعمال والتوجهات، بل إن البرامج المجتمعية التي من المفترض أن تقوم الكلية أو القسم بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع لا يمكن لها أن تتم دون الرجوع للإجراءات الرسمية والاتصالات الإدارية والموافقة من الإدارات العليا، وبالتالي تقل المظاهر الدالة على اللامركزية.

كما يتضح من جدول (16) أن أبرز المظاهر الدالة على تطوير البرامج الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والتي كانت بدرجة متوسطة، الفقرة " تحديث البرامج الأكاديمية بتعديل الخطط الدراسية في القسم باستمرار" إذ جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65). لأهمية تحديث البرامج الأكاديمية وتطويرها، ولكن ظهرت عملية تحديث الخطط باستمرار بدرجة متوسطة، وربما يعزى سبب ذلك لغياب تشكيل اللجان التي من شأنها أن تقوم بتحديث وتطوير المساقات باستمرار، بالإضافة إلى تحديث الخطة ومقارنة كفايات الخريجين بالكفايات من جامعات أخرى في ضوء الخطط التدريسية، والمقارنة في أساليب تدريسها ومراجعتها، بهدف الاستفادة من التجارب الأخرى. ثم جاءت الفقرة " التخطيط لزيادة أعداد الطلاب في البرامج الأكاديمية" بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة وربما يعزى ذلك إلى بطء عمليات التطوير

والتوسع في قبول التخصصات، وربما المعيقات التي تواجه بعض الجامعات من حيث طاقتها الاستيعابية والخبرات التدريسية التي لديها وأعداد أعضاء هيئة التدريس فيها، جميعها عوامل تختلف من جامعة لأخرى ومن منطقة لأخرى، بالنسبة لأعداد الطلاب بالمرحلة الثانوية بتلك المناطق وحاجات سوق العمل الفعلية.

بينما جاءت الفقرة" الحرص على تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بفتح برامج جديدة في الأقسام. " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.41) وربما يعزى ذلك إلى أنّهُ في الغالب لا يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال لاعتقاد البعض أن تلك السياسات والقرارات تكون للقيادات العليا والتي تخطط للعمليات التعليمية والتربوية، بينما الأصل أن يتم أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس بالاعتبار في حالة رغبة القسم العلمي بالتوسع أو فتح برامج جديدة في أماكن جديدة، أو عقد الاتفاقات والشراكات مع فئات عديدة، كما حدث مؤخراً من قيام بعض الجامعات، مثل الملك عبد العزيز، وأم القرى بعقد اتفاقات وشراكات مع غرفة التجارة بالقصيم وكليات القصيم الأهلية، وكليات بريدة الأهلية بالقصيم، إذ تم فتح برامج ماجستير في تلك المناطق، مما مكن الجامعات من التوسّع الجغرافي دون مراعاة طاقاتها الاستيعابية وأعداد أعضاء هيئة التدريس، مما أضطر بعض الجامعات إلى خفض أعداد المقبولين بل التوقف عن القبول لأعوام وإلغاء القبول ببعض التخصصات وهذا كله يندرج تحت مسمى الهدر التربوي.

كما اتضح من جدول (17) أن أعلى المؤشرات الدالة على واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.44)، وهي " عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير الأداء " بالرتبة الأولى وبالرغم من قيام بعض الجامعات بتقديم الدورات التدريبية المجانية لأعضاء هيئة التدريس وتعمل على تدريبهم باستمرار، إلا أن تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم من العمليات التي يقل الاهتمام بها في الجامعات السعودية من قبل المسؤولين والقيادات بالإدارة العليا، وربما لسلبية النظرة إلى التدريب وعدم قناعة البعض بالطريقة التي يتم فيها التدريب وفعاليته، وحجم المعلومات المتوقعة الاستفادة منها تحول دون مشاركة البعض بتلك الدورات، فضلاً عن عدم قناعة البعض بجدوى الدورات التدريبية من حيث طريقة تنفيذها والمعلومات التي يتم تقديمها.

بينما جاءت الفقرة" السعي نحو اختيار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس " بالرتبة الثانية وربما يعزى ذلك إلى عدم وجود معايير واضحة للمفاضلة وتعيين أو ترقية أعضاء هيئة التدريس. أما الفقرة الدالة على واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس والتي نصت على " تنظيم

المؤتمرات العلمية سنوياً." فقد جاءت بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.74). وربما يعزى السبب إلى قلة عدد المؤتمرات التي تقوم بها الجامعة نظراً لانشغال العديد من الجامعات بالتجهيز وإعداد بنيتها التحتية من تجهيز المباني الدائمة مما يتطلب ذلك توجيه معظم مخصصاتها المالية نحو هذا الجانب، بالإضافة إلى عدم وجود التنسيق الكافي بين الجامعات، القريبة من بعضها جغرافياً في إقامة مؤتمرات مشتركة أو التعاون بهذا المجال، فضلاً عن وجود بعض المشكلات المتعلقة بحداثة بعض الجامعات وقلة توافر خبرات كافية من أعضاء هيئة التدريس، وربما يدل على ذلك وجود عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس على رتبة أستاذ مساعد، وقلة عدد أعضاء هيئة التدريس على رتبة أستاذ.

بالإضافة إلى أن هناك بعض المشكلات التي تحول دون ممارسة الحرية الأكاديمية بمجال البحث العلمي، ربما قد لا تسمح الظروف لأعضاء هيئة التدريس بحضور المؤتمرات والندوات، وإذا سمحت بذلك فهناك شروط وإجراءات ربما تعقيدها يُشكّل عائقاً وسبباً لعزوف البعض عن المشاركة. بالإضافة إلى أن ضعف حجم الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس ربما لانشغالهم بالأمور الإدارية وأعباء التعليم والتدريس وعدم التفرغ للبحث العلمي خاصّة وأن المتعاقدين الذين يحصلون على تفرغ علمي من بلدانهم قد يلتحقون بالعمل في الجامعة مما يُشكّل لهم أعباء العمل الجديد تحديات وصعوبات تحول دون تفعيل الإنجاز الأكاديمي.

وضّح جدول (18) واقع تطوير العمليات الإدارية في الأقسام، والتي اشتملت على عمليات التخطيط، والتنظيم، والمتابعة والإشراف، والتقويم وقياس الأداء، في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بأنه كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.17) بدرجة تحقق متوسطة، وبانحراف معياري(0.51) يدل على اتفاق المستجيبين عليها وقد جاءت الفقرة " توفير معايير لقياس الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.46) بدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى وجود مشكلات في تقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس إذ إن أغلب الجامعات القديمة بالمملكة كجامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى ما زالت فيها لائحة تقييم عضو هيئة التدريس مستمرة منذ عشرات السنين دون تحديثها وتطويرها، لذا فإن معايير تقييم أداء عضو هيئة التدريس يجب أن يتم إخضاعها للتطوير والتحسين وتضمينها باستمرار المعايير المستحدثة التي تنشأ بتطوّر أدوار عضو هيئة التدريس وفي ظل توجهات الجامعة لتطبيق مداخل واتجاهات إدارية حديثة كالإدارة الإستراتيجية وحركة معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.

أما الفقرة "السعي نحو تحقيق اعتماد البرامج اعتماداً خاصاً " فقد جاءت بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة وربما يعزى ذلك لقصور سعي بعض الكليات في الحصول على الاعتماد الأكاديمي الوطني،

إذ ما زالت تجارب بعض الكليات بالجامعات السعودية في بداية الطريق لحصولها على معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، حتى بعد حصول بعض الكليات على الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، تبدأ مرحلة التلاشي للعديد من المؤشرات الدالة على حصولها على الاعتماد الأكاديمي.

بينما جاءت الفقرة " توفير نظام اتصالات إدارية حديثة لتبادل المعلومات وتداولها بين العاملين" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.89) بانحراف معياري (1.26) يدل على اختلاف تقديرات أعضاء هيئة التدريس لها. وربما يُعزى سبب ذلك لوجود محاولات ناشئة للتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض الجامعات السعودية ولكنها ما زالت حديثة عهد كجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك سعود، بينما في جامعات قديمة في المملكة ما زال نظام الاتصالات التقليدية هو السائد بالمراسلات والتعاميم بين الإدارة العليا بالجامعة والكليات والأقسام والمراكز والعمادات.

ووضّح جدول (19) واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بأنه كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.21). إذ إنه بالرغم من وجود عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر لدى العديد من الجامعات، إلا أن الوظيفة الثالثة بالجامعات السعودية ما زالت تحتاج إلى تفعيل وربطها باحتياجات المجتمع، وفي هذا الخصوص فقد تم إنشاء مراكز لخدمة المجتمع وتحقيق الشراكة المجتمعية كما في جامعة طيبة عام (2013)، وجامعة شقراء عام (2011)، وكذلك ظهرت العديد من الجامعات التي اهتمت بالكراسي العلمية، والوقف العلمي، ومحاولات لتطبيق مراكز لريادة الأعمال ومراكز لتفعيل الحاضنات، والشراكات مع القطاع الخاص لتفعيل مضامين الشراكة المجتمعية، ومع أنها مُفعّلة لدى بعض الجامعات كجامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز، ولكنها لم تصل إلى الحد المأمول من حيث تفعيلها لإيجاد شراكة حقيقية تُجسّد الوظيفة الثالثة للجامعة وهي خدمة المجتمع المحلي.

ومن المظاهر التي تؤكد ذلك أنه جاءت الفقرة " المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.41) بدرجة متوسطة وربما يعزى ذلك إلى قلة اهتمام اللوائح والأنظمة المتعلقة بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع المحلي، إذ جاءت الفقرة " تحديث الأنظمة واللوائح المتعلقة في حرية عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي وتقديم الاستشارات للمجتمع المحلي" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ربما يعزي سبب ظهور هذه الممارسات بدرجة متوسطة إلى وجود فجوة كبيرة بين الأنشطة التي تقوم بها الجامعة واهتماماتها وبين الاحتياجات العلمية التي يطلبها المجتمع المحلي من الجامعة، لذلك تبقى المشاركة المجتمعية شعاراً دون

تفعيل على الوجه المطلوب، وربما هناك سبب آخر قد يرتبط بأن معظم أعضاء هيئة التدريس من المتعاقدين وبالتالي قد تفرض عليهم الجامعة قيوداً بأن لا يمارس أي نشاط استشاري أو خدمي أو علمي، كالدورات التدريبية مثلاً بحكم أن المتعاقد يعمل لجهة محددة، وقد تشترط إخطارها بذلك.

بالإضافة إلى أنه وبالرجوع إلى اللائحة الموحدة للجامعات السعودية فيما يتعلق بالاستشارات، فقد ورد في اللائحة الموحدة للجامعات السعودية (1418هـ) ما نصت عليه " المادة السادسة والستون: المتعلقة بالاستشارات العلمية " يجوز الاستفادة من خدمات عضو هيئة التدريس في الجامعة كمستشار غير متفرغ في الجهة الحكومية أو القطاع الخاص أو المنظمات الإقليمية أو الدولية التي تكون المملكة مقراً لها وفق ما يأتي:

1. أن يعمل مستشاراً في مجال تخصصه.
2. ألا يعمل مستشاراً في أكثر من جهة.
3. يكون الحد الأقصى لمدة الاستشارة سنة قابلة للتجديد.
4. يقدم الطلب من الوزير المختص بالنسبة للجهات الحكومية أو من رئيس الجهاز أو المؤسسة بالنسبة للقطاعات الخاصة والمنظمات الإقليمية أو الدولية إلى وزير التعليم العالي.
5. تتم الموافقة على الاستشارة والتجديد بخطاب من وزير التعليم العالي بناءً على توصية مجلسي القسم والكلية وتأييد مدير الجامعة.
6. على المستشار أن يقدم لوزير التعليم العالي تقريراً سنوياً وكذلك عند انتهاء مدة استشارته عن الأعمال التي أنجزها خلال فترة الاستشارة ويزود مدير الجامعة بنسخة منه.
7. ألا يؤثر عمل عضو هيئة التدريس مستشاراً غير متفرغ على أدائه لعمله الأصلي وخاصة فيما يأتي:

أ- العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس.

ب- التواجد في مكتبه خلال ساعاته المكتبية وفي العيادات والمختبرات ومراكز الحاسب إذا كانت طبيعة عمله تقتضي ذلك.

ج- الإسهام في المجالس واللجان التي ترى الجامعة حاجتها إليه فيها.

ومن خلال قراءة هذه الشروط والأحكام نلحظ الشرط السابع المتعلق بألا يؤثر على العبء التدريسي فمعظم أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد على سبيل المثال نصابهم 14 ساعة (وحدة) وهناك عدد ربما مماثل من الساعات الإضافية، وبالتالي لا يجد الوقت للعمل أو التعاون لتقديم الاستشارات، بالإضافة إلى أن تواجد عضو هيئة التدريس في مكتبه خلال الساعات المكتبية ومشاركته في اللجان والمجالس ربما تحول دون قدرته على المشاركة في الأنشطة لخدمة المجتمع المحلي.

2- النتائج المتعلقة بالعمليات المساندة ومناقشتها:

وضّح جدول (14) واقع مجالات العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة في الجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، إذ كانت درجة تقديرها متوسطة وبمتوسط حسابي (3.46)، بالرغم من أنّ مجال تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل جاءت بالرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70)، وربما يعزى ذلك لحداثة طرق التسجيل الإلكتروني للمقررات الجامعية والتي يتم استخدامها في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بقبول الطلاب وتسكينهم في التخصصات والتي تتم وفق أساليب حديثة في التعليم الجامعي.

بينما مجال واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات جاء بدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك لوجود بعض المظاهر التقليدية في عدد من الجامعات السعودية التي لم تتحوّل بعد من المعاملات الورقية إلى المعاملات الإلكترونية، إذ توجهت بعض الجامعات لتفعيل الاتصالات الإلكترونية بل ضيّقت استخدام المعاملات الورقية، كجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك سعود، بحيث يستطيع المسؤول والموظف متابعة المعاملة برقمها، والاستعلام عنها وحفظها واسترجاعها. وبالرغم من هذه الجهود إلا أن الاستخدام الأمثل للتقنية في الفصول والقاعات التدريسية والاتصالات الإدارية ما زالت يعتريها بعض القصور، ربما بسبب حداثة الخبرات أو لوجود مشكلات تقنية لم يتم إعداد المستفيدين من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين للتغلب عليها.

بينما جاء مجال واقع تطوير أداء الموظفين بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.26). وربما يُعزى سبب ذلك إلى اهتمام معظم القيادات العليا في الجامعات السعودية بتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس دون الاهتمام بالموظفين العاملين، كما أن معظم العاملين بالمهام الإدارية من الوظائف التي تشتمل على السكرتاريا والأعمال والاتصالات الإدارية بالأقسام الأكاديمية من حملة الشهادة الثانوية، وليس شرطاً الحصول على درجة البكالوريوس ضمن عقود بالجامعات، مما ساهم في مجيء هذا المجال بالرتبة الأخيرة من حيث تحققه وبالتالي يتطلب هذا المجال هندرة عملياته لإحداث التغيير المطلوب.

وتبين من جدول (20) أن الفقرة " تفعيل الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بشؤون الطلبة كافة (تسجيل، إجراءات نظامية،... إلخ) " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.85) بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة " التنسيق مع القبول والتسجيل قبل موعد تسجيل الطلاب بوقت كافٍ لتحديد الشعب والمقررات بالقسم " بالرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، ربما يعزى للتوجهات الحديثة لبعض الجامعات السعودية نحو تسهيل إجراءات قبول الطلاب عن طريق التسجيل الإلكتروني وهو معمول به في معظم الجامعات السعودية.

أما الفقرة " توفير أوعية معرفية إلكترونية للطلبة (إنترنت، نماذج محاكاة، مكتبة إلكترونية على موقع الجامعة" فقد جاءت بالرتبة قبل الأخيرة وبلغ متوسطها الحسابي (3.63) بدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والتقنية لبعض الجامعات كونها ناشئة وتخصص معظم ميزانيتها على تأسيس البنية التحتية للمقرات الدائمة، كون أغلب الجامعات السعودية تم تأسيسها وباشرت عملها بمواقع مؤقتة.

بينما جاءت الفقرة" تحقيق احتياجات الطلبة الأكاديمية والتربوية والنفسية " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.59)، ربما يعزى ذلك إلى ضعف الخدمات الاجتماعية والنفسية وضعف دور الإرشاد الأكاديمي في بعض الجامعات مما ساهم في حصولها على درجة متوسطة، فضلاً عن قلة توافر مراكز لخدمة الإرشاد الطلابي أو لذوي التربية الخاصة في بعض الجامعات وعمادات شؤون الطلبة، بالرغم من توافرها في بعض الجامعات وتقدم خدماتها التربوية والنفسية ولكنها محصورة بالجامعات التي تم تأسيسها منذ سنوات طويلة.

وبيّن جدول (21) واقع تطوير أداء الموظفين من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والتي كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.54) ودلت عليها المؤشرات مثل الفقرة " عقد الدورات التدريبية لموظفيها لتطوير أدائهم الإداري " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.50) بدرجة متوسطة، وربما يعزى سبب ذلك للإمكانات المادية والتقنية للجامعة، ومدى توفير الجامعة حسب ظروفها المالية للتقنيات المساعدة بالتدريس الجامعي كأجهزة العرض والسبورة الذكية والفصول الافتراضية والمعامل، وحسب اهتمام القيادات العليا بدمج التقنية بالتدريس. بينما جاءت الفقرة" تهيئة البيئة المحفزة للإبداع الإداري للموظفين. " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.01) وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى قلة الاهتمام بالتنمية المهنية للموظفين إذ غالباً ما يكون اهتمام القيادة العليا بتنمية أعضاء هيئة التدريس، دون وجود برامج لرعاية وتنمية أداء الموظفين إدارياً، وقد يكون هناك سبب آخر يتعلق بالموظفين بحكم أنّ غالبيتهم يعملون حسب نظام العقود وربما يشعر البعض منهم بتدني شعورهم بالأمان الوظيفي وبالتالي لا يُبادر الموظف في تطوير أدائه، وبالطبع هذا يقلل من تحفيز الإبداع الإداري للموظفين.

وللتأكيد على ما سبق فقد وضح جدول (22) واقع توظيف التقنية في التدريس والعمليات الإدارية، بأن متوسطه الحسابي بلغ (3.26) بدرجة تحقق متوسطة.

بينما تبين من جدول (22) أن الفقرة "توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني" جاءت بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.76) بدرجة مرتفعة ربما للتوجهات الحديثة لبعض الجامعات حول تطبيق التعليم الإلكتروني في جامعاتها ساهم في ظهوره بدرجة عالية. أما الفقرة" تطوير وسائل التقنية

لخدمة العمليات الإدارية " فقد ظهرت في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.42) وربما يعزى سبب ذلك إلى قلة الاهتمام بالتحوّل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في أغلب الجامعات بحكم قلة المخصصات المالية لهذا الجانب كونها جامعات ناشئة، ولديها اهتمامات أخرى ربما تُشكّل أمراً مُلحاً أكثر من التحوّل نحو التعليم والإدارة الإلكترونية.

وكنتيجة نهائية فإن معظم العمليات الإدارية الأكاديمية التي كشفت عنها نتائج هذا السؤال جاءت بدرجات متوسطة، مما يعني ضمناً ضرورة العمل على هندرتها وإجراء التغيير الجذري لها، من خلال خطوات وآليات ومراحل هندرة العمليات، كما سيتبين ذلك في معرض إجابة السؤال الثالث.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (2002) التي كشفت عن وجود خلل كبير في العمليات التعليمية بكلية التربية للبنات بجدة، وأن حجم الخلل في العمليات الإدارية أقل من حجم الخلل في العمليات التعليمية، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشهراني (2007)، التي تبين فيها واقع إلمام واستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بالتقنيات المطلوبة للتعليم الإلكتروني فهي عالية في مهارات الاستخدام الشخصي، ومتوسطة في مهارات استخدامه في التدريس. ونحو إلمامهم بالتقنيات المطلوبة لاستخدام التعليم الإلكتروني، والتدريب عليها بدرجة مهمة جداً، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأصبحي (2007) التي توصلت إلى وضع آليات مقترحة لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية بدرجة موافقة عالية. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة بني عيسى (2009) التي كشفت عن وجود عدد من العمليات الإدارية الأكاديمية التي تحتاج إلى هندرة منها"عدم توفّر ميزانيّة خاصّة للخطّة"، و"عدم توفر لغة مشتركة ومألوفة تتّفق مع الثّقافة التي تدعم الهندرة الإدارية". وكشفت نتائج دراسة الخواجا (2008) عن واقع العمليات التي تحتاج لإعادة الهندرة، منها عملية الترويج والاستقطاب، عملية التدريب، والعمليات الإدارية التقليدية بإعطاء نسبة متدنية لدرجات التوفر للعمليات، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الصالح (2009) التي كشفت من خلال درجة تقييم واقع العناصر التنظيمية " وسائل التقنية – الهيكل التنظيمي – نظم الحوافز – أدوات القياس ومؤشراتها " في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود عن حاجة الهيكل التنظيمي الحالي للأقسام الأكاديمية إلى تغيير جذري بما يخدم أهدافها وعملياتها، وحاجة العمليات الإدارية الأساسية إلى تطوير البرامج الأكاديمية، ووضع خطة للبحث العلمي، ووضع برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.

واتفقت نتائج الدراسة مع عدد من نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود ضعف في واقع ممارسة العمليات الإدارية باختلاف المؤسسات التربوية فيها، ففي دراسة العتربي (2004) على المدرسة الثانوية، كشفت عن مشكلات واقع العمليات في التخطيط والتنفيذ، وأكدت على أهمية الإدارة التشاركية، وكشفت عن غياب القرار الحكيم، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وضعف

الاتصال والقصور في مواكبة التغيرات العالمية في الأهداف، والوسائل، ومقاومة التغيير، والاعتماد على استخدام الطرق التقليدية في العمل.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الغيلاني، صلاح (2005) التي وضحت دور إدارة التغيير في تحسين مستوى توظيف تكنولوجيا المعلومات والهياكل التنظيمية. كما اتفقت مع نتائج دراسة سليمان (2007) التي تبين فيها وجود قصور كبير في عملية إدارة التغيير التربوي بالمدرسة مثل: غياب النسق الفكري للتغيير، الخلل في عملية التنمية المهنية للمعلم، وقصور برامج التنمية المهنية عن معالجة المشكلات الحقيقية، واتفقت نتائج الدراسة ضمنياً مع نتائج دراسة الكريمين (2006) التي تبين فيها وجود تفاوت بدرجة متوسطة في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التربوية في الوزارة، والتحسين والتطوير للعمليات الإدارية. كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المعايطة (2007) في أن درجة الكفاءة الإدارية كانت منخفضة في جميع مجالات الإدارة، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Abu Samra & Al-Titi,2010) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الجامعات كانت متوسطة؛ ولم تطبق مبادئ الهندرة. وأشارت نتائج دراسة الخطيب(2013) إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية بالعراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة ودرجة استخدام تكنولوجيا التعليم مرتفعة. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة داغر (2014) التي كشفت أن واقع عملية اتّخاذ القرار التربوي كان مرتفعاً.

ثانياً: مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّاني، والذي ينصّ على ما يلي:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية لواقع العمليات الإدارية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل، الخبرة بالعمل).

ومن أجل تفسير نتائج هذا السؤال فقد تم تقسيمه حسب الطريقة التي تم اتّباعها في عرض النتائج بالفصل السابق.

1). مناقشة نتائج الفروق المتعلقة بالجنس

تبيّن من نتائج الجّدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة والأساسية والمساندة، وفي مجالات العمليات المساندة (تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل، وتطوير أداء الموظفين، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية) وفقاً للجنس، وربما يعزى سبب ذلك إلى تشابه وتماثل الظروف وإجراء قبول الطلاب والطالبات بالجامعات السعودية، وكون الإدارة العليا هي التي تُصدر القرارات وجميع العاملين والعاملات يخضعون لها تنظيمياً وإدارياً مما ساهم في توحيد الظروف المتشابهة.

بينما تبين وجود فروق في مجالات العمليات الأساسية (تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام، تطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية) لصالح الذكور، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن الواقع الحقيقي الممارس بالجامعات السعودية في شطر الطلاب، أكثر تفعيلاً مقارنة بشطر الطالبات بحكم ابتعادهن عن مركز صناعة واتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن معظم القائمين على عمليات تحسين الإجراءات المتعلقة ببيئة العمل داخل الأقسام هم الذكور، أما قسم الطالبات فهن يتبعن لهم حسب الأقسام الأكاديمية، وكذلك المبادرين لتطوير البرامج الأكاديمية هم صُنّاع القرار وغالباً من مجتمع الذكور.

وربما يُعزى سبب ذلك إلى كثرة القيود المجتمعية أمام الإناث كأحد المجتمعات الشرقية المحافظة والصفة الذكورية المسيطرة على أماكن صنع القرار، بالإضافة إلى معوقات خدمة المجتمع للإناث كالسفر والتنقل، فضلاً عن أن أعداد الإناث بشكل عام أقل من أعداد الذكور، بالإضافة إلى القيود الاجتماعية على حرية السفر والتنقلات بين المراكز والمؤسسات المجتمعية مقارنة بحجم الإمكانات المفتوحة أمام الذكور بحكم قربهم لمركز صناعة القرار.

وبالرغم من قلة الدراسات التي تناولت الفروق وفقا للجنس في واقع العمليات الإدارية الأكاديمية إلا أنها اتفقت مع نتائج دراسة الغيلاني (2005) التي كشفت عن وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. واتفقت مع نتائج دراسة الخواجا (2008) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات العاملين تعزى للجنس لصالح الإناث.

2). مناقشة نتائج الفروق بين المتوسطات وفقاً للكلية.

تبيّن من جدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة والأساسية والمساندة وفقاً للكلية لصالح الكليات العلمية، وربما يعزى سبب ذلك إلى اهتمام معظم القيادات التربوية بالإدارة العليا كمديري الجامعات ومساعديهم والوكلاء بالكليات العلمية وتطويرها أكثر من اهتمامهم بالكليات الإنسانية؛ لاعتبارات عديدة تتعلق بأهمية المخرجات واحتياجات سوق العمل السعودي، فضلا عن الظروف والفرص المتاحة للكليات العلمية في تطوير عملياتها الإدارية والأكاديمية التي هي أعلى من الفرص المتاحة أمام الكليات الإنسانية، بحكم طبيعة البحث العلمي وتوافر المعامل والأجهزة التقنية ربما تساهم بالبحث العلمي أكثر من الكليات الإنسانية، بالإضافة إلى الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية ربما أكثر من الكليات الإنسانية لوجود تسهيلات بحثية من توفر قواعد بيانات ومجلات عديدة للنشر العلمي كونها تُدرس باللغة الإنجليزية مقابل قواعد البيانات وأوعية النشر العلمي العربية للكليات الإنسانية، ومحدودية أعدادها والخيارات المتاحة أمام الأعضاء مقابل تعددها وتنوّعها أمام أساتذة الأقسام العلمية، وأن ظروف التدريس بالكليات العلمية تعتمد بدرجة أكبر على عضو هيئة التدريس، فهو الذي يقوم بتحديد المادة وطريقة تقديمها وتدريسها وتقويمها بالجانب النظري والعملي، ويتطلب ذلك تطوير وتحسين مستمر بالعمليات الإدارية والأكاديمية فيها. بينما في المواد الإنسانية ربما أكثر تحديداً من حيث المحتوى وطريقة التدريس والتقييم بالمقارنة مع المواد العلمية. وفيما يتعلق بالمشاركة في صناعة القرار ربما حجم القرارات وما يتعلق بها من الخطط الدراسية وتطوير البرامج والابتعاث والتعيين تكون في الكليات العلمية أنشط من الكليات الإنسانية.

كما يُظّهر الجدول (24) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير مجال تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أداء الموظفين، وتوظيف التقنية بالتدريس، وتحسين العمليات الإدارية، لصالح الكليات العلمية للأسباب السالفة الذكر؛ بينما كانت الفروق في مجال واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح الكليات الإنسانية الأدبية وربما يعزى ذلك لسهولة تحقيق

المظاهر الخدمية للمجتمع وتحقيق شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني والتي يغلب عليها الطابع الإنساني فضلاً عن وجود كراسي علمية فيها، لخدمة المجتمع المحلي، مقارنة بالكليات العلمية والتي ربما تحتاج إلى تفعيل أكثر في تأسيس مظاهر الخدمة المجتمعية وتحقيق الشراكة المجتمعية مع المصانع والشركات التي يغلب عليها الطابع العلمي البحت، كمجالات النفط وشركة سابك والشركات المحلية بقطاع الاتصالات، مثل تأسيس الحاضنات. والتي يقل وجودها بمعظم جامعات المملكة.

3). مناقشة نتائج الفروق بين المتوسطات وفقاً للرتب الأكاديمية.

تبين من نتائج الجدول (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة وبالعمليات الأساسية والمساندة وفقاً للرتبة الأكاديمية، كما تبين عدم وجود فروق في المجالات بالعمليات المساندة مثل (تحسين إجراءات العمل بالقبول والتسجيل، وتطوير أداء الموظفين، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية)، والعمليات الأساسية مثل (تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام، وتطوير البرامج الأكاديمية، وتطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس) تعزى للرتبة الأكاديمية. وربما تُفسّر النتائج السابقة لتماثل واقع تطوير وتحسين العمليات الإدارية الأكاديمية سواء المساندة أو الأساسية في الجامعات السعودية بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس بالجامعة، نظراً لاتفاقهم على مستوى تحققها. بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالين من مجالات العمليات الأساسية وهما: تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، إذ دلت نتائج المقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه أنها لصالح عضو هيئة التدريس بمرتبة أستاذ مشارك، مقابل أستاذ، وربما يُفسّر سبب ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس المشارك بسبب مروره بالخبرات الجامعية والبحث العلمي تكون قد اتضحت أمامه الممارسات والمظاهر الدالة على تحسين واقع العمليات الإدارية وغالباً ما يتقلدون المناصب الإدارية لتلك الأقسام، بينما في مجال تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح الأستاذ مقابل الأستاذ المشارك بحكم الخبرات البحثية التي تم تطبيقها على المجتمع ولخدمة المجتمع وتعدد الفرص المتاحة للأستاذ لخدمة المجتمع المحلي مقارنة بالأستاذ المشارك، وكذلك كانت الفروق لصالح الأستاذ المساعد مقابل المشارك بحكم حرص عضو هيئة التدريس المساعد على الإنتاج العلمي وعادة ما يرتبط ذلك بالخدمات بمجال بحثه من أجل خدمة المجتمع، وبالتالي تظهر الفرص أمامه وهو في بداية طريقه المهني الأكاديمي لتفعيل مظاهر الشراكة المجتمعية مقارنة بالأستاذ المشارك.

4). مناقشة نتائج الفروق بين المتوسطات وفقاً للخبرة الأكاديمية.

تبين من الجدول (29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة وبالعمليات الأساسية والمساندة وفقاً للخبرة، وكذلك في مجالين من مجالات العمليات المساندة (تحسين إجراءات العمل بالقبول والتسجيل، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية) وثلاثة مجالات في العمليات الأساسية مثل: (تطوير البرامج الأكاديمية، تطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية) تعزى للخبرة. حيث كانت الفروق على النحو الآتي:

- بمجال تطوير العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية والأساسية لصالح الخبرات من 10 إلى أقل من 15 سنة مقابل الخبرات الأقل من خمس سنوات، بحكم الخبرة التي ساهمت في تقدير واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والكلية، وكذلك تبين وجود فروق لصالح من 10 إلى أقل من 15 سنة مقابل الأكثر من 15 سنة. بحكم أن أعضاء هيئة التدريس بعد مرورهم بالخبرة لأكثر من خمس سنوات تنشط لديهم تطلعاتهم للترقية العلمية وبالتالي يُدركون واقع تحسين وتطوير العمليات الإدارية والأكاديمية أكثر، بينما سرعان ما تبدأ تتلاشى لدى الأعضاء من 15 فأكثر كونهم حققوا إنجازات أكاديمية وترقيات خلال هذه المدة الطويلة بالخدمة.
- تبين فروق في العمليات المساندة ومجال توظيف التقنية بالتدريس لصالح من 5 إلى أقل من عشر ومن عشر إلى أقل من 15 سنة مقابل خبرات أعضاء هيئة التدريس الأقل من خمس سنوات. وتُعتبر هذه النتيجة منطقية بحكم حداثة الخبرات لأعضاء هيئة التدريس الأقل من خمس سنوات مقارنة بغيرهم من أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة والتي اتضحت من خلالها المظاهر والمؤشرات الدالة على تحسين وتطوير العمليات المساندة وتوظيف التقنية بالعمل الجامعي.
- في مجال تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل كانت لصالح من 15 سنة فأكثر مقابل الأقل من خمس سنوات. بحكم مواكبتهم للأساليب والإجراءات الإدارية والفنية التي اتخذتها عمادات القبول والتسجيل عبر سنوات العمل الجامعي فقد اتضحت الرؤية أمامهم مما ساعد على تقديرها بدرجة أعلى من الأقل منهم خبرة.
- في مجال تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية فقد كانت لصالح من 15 سنة فأكثر مقابل من خمس لأقل من عشر سنوات. بحكم الخبرات التي مروا بها فقد ساهمت أو قد يكونون هم أنفسهم المساهمين في المشاركة بتطبيق الشراكات مع المجتمع المحلي؛ كون الجامعة من وظيفتها خدمة المجتمع المحلي.

- أما مجال تطوير العمليات الإدارية بالأقسام فقد كانت لصالح الخبرات لأعضاء هيئة التدريس من خمس لأقل من عشر مقابل الخبرات الأقل من خمس سنوات والخبرات من 15 سنة فأكثر، وكذلك تبين وجود فروق لصالح الخبرات من خمس لأقل من عشر سنوات ومن عشر لأقل من 15 سنة مقابل الأكثر من 15 سنة.
- وفي مجال تطوير البرامج الأكاديمية فقد كانت الفروق لصالح خبرات أعضاء هيئة التدريس من عشرة لأقل من 15 سنة مقابل الأقل من خمس سنوات ومن خمس إلى أقل من عشر سنوات. وربما كون الفترة التي يخدم بها عضو هيئة التدريس من (5- أقل 10) سنوات تشهد نشاطاً إدارياً وعلمياً لدى معظم أعضاء هيئة التدريس لأغراض الترقية والنمو الوظيفي الأكاديمي، بينما الأكثر من 15 سنة ربما يُظهر طموحاً أعلى من الواقع الحقيقي للتحسين والتطوير الذي طرأ على البرامج الأكاديمية مما ساهم في تقليل درجة تحققها مقارنة بالأقل منه خبرة والتي قدّرها بدرجة أعلى.

5). مناقشة نتائج الفروق بين المتوسطات وفقاً لطبيعة العمل

تبين من نتائج الجدول (32) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في درجات تقدير العمليات الإدارية الأكاديمية الكليّة، وفي مجالات العمليات الأساسية والمساندة باستثناء مجالات (تحسين إجراءات العمل بالقبول والتسجيل، تطوير أداء الموظفين، وتطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس) تعزى لطبيعة العمل. وربما سبب عدم وجود فروق بهذه المجالات كون إجراءات الجامعة وجهودها بمجال القبول والتسجيل والنمو المهني لعضو هيئة التدريس والموظف متماثلة بغض النظر عن الموقع الوظيفي الذي يشغله المستجيب في استبانة الدراسة. بينما من المنطق أن توجد فروق في واقع تحسين وتطوير العمليات الإدارية الأكاديمية وفقاً لاختلاف طبيعة العمل الجامعي وتحديداً بين أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين والإداريين وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق على النحو الآتي:

- تبين وجود فروق في تقدير أعضاء هيئة التدريس في تطوير العمليات الإدارية الأكاديمية الكلية والأساسية ومجال تطوير البرامج الأكاديمية ومجال تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام بالجامعات السعودية لصالح رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء (أعضاء هيئة التدريس الإداريين) مقابل أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين. وربما يعزى ذلك إلى أن الأعضاء الإداريين أكثر اهتماماً واطّلاعاً على الموضوعات المتعلقة بواقع تحسين وتطوير العمليات الإدارية الأكاديمية ولاتصالهم المباشر مع الإدارة العليا القلب النابض لذلك التحسين والتطوير بالعمليات الإدارية الأكاديمية، والتي يمكن أن تظهر في الكليّة، فطبيعة عمل عميد الكليّة ومن خلال تلمّسه المتواصل للمشكلات في الكليّة، وتعامله المباشر مع الإداريين وأعضاء هيئة التّدريس والطّلبة في الكليّة ومعرفة مشكلاتهم وطبيعتها، قد يجعله ذلك يقترح التحسين والتطوير لتلك العمليات.
- تبين فروق في مجال واقع تطوير البرامج الأكاديمية لصالح الوكلاء والعمداء مقابل رؤساء الأقسام، وكذلك تبين وجود فروق بمجال تطوير العمليات الإدارية بالأقسام لصالح رؤساء الأقسام مقابل أعضاء هيئة التدريس والعمداء، ولصالح الوكلاء مقابل أعضاء هيئة التدريس والعمداء. وتُفسر هذه النتيجة للموقع الإداري الذي يشغله المسؤول واطلاعه على إجراءات وممارسات تحسين وتطوير البرامج الأكاديمية وتطوير العمليات الإدارية داخل الأقسام.
- تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بمجال تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية لصالح العمداء مقابل أعضاء هيئة التدريس، وبمجال توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية لصالح رؤساء الأقسام مقابل أعضاء هيئة التدريس. وربما الموقع الإداري الأعلى يساهم في تقدير ممارسات تحسين واقع المظاهر الدالة على الشراكة المجتمعية بالمؤسسة الجامعية.

ثالثاً: مناقشة النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثالث، والذي ينصّ على ما يلي:

ما آليات الهندرة اللازمة للعمليات الإدارية بناءً على أسس إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس؟

على ضوء ما تقدّم بالإجابة التفصيلية بالسؤال الأول والذي تعلق بواقع تحسين وتطوير العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية، والتي تم تنظيمها بمحورين رئيسين وهما: العمليات الأساسية والعمليات المساندة، وما ترتب عليها تنظيمياً وإحصائياً من مجالاتٍ ومؤشراتٍ ومظاهر دالة عليها، فترتب على ذلك هندرتها بإعادة هندسة تلك العمليات كافة، إذا ما تم استثناء مجال تحسين إجراءات العمل المتعلقة بالقبول والتسجيل، والتي ظهرت كنتيجة منفردة بدرجة ممارسة مرتفعة، وبالتالي يتناول هذا الجزء من مناقشة نتائج الدراسة الآليات والخطوات الإجرائية التنفيذية لهندرة تلك العمليات على ضوء أسس إدارة التغيير الجذري، بهدف تنمية وتفعيل الخدمات الإدارية الأكاديمية التي تقدمها الجامعات السعودية للمجتمع السعودي الذي ينشد التغيير والتطوير والتحسين.

تبين من جدول (34) أن درجة موافقة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على الآليات المقترحة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي الكلي (4.05) بانحراف معياري (0.61) تدل قيمة الانحراف المعياري على تجانس تقديرات أعضاء هيئة التدريس مما يمكن استنتاجه باتفاق وجهات النظر على هذه الآليات. وجاء مجال " بناء الرؤية المشتركة للقسم وللكلية" من الآليات المقترحة بالرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.53) وربما يعزى سبب ذلك لأهمية بناء الرؤية المشتركة والتي أصبحت من الخطوات الأولية لتطبيق أي اتجاه من الاتجاهات الإدارية الحديثة بالمؤسسات التربوية، لتركيز تلك الاتجاهات عليها، بحكم أنها من أبرز أسس إدارة التغيير بل يُصنّفها البعض من أبرز عمليات إدارة التغيير، مما ساهم في اعتبارها من الخطوات البدهية بتطوير وتحسين آليات العمل الجامعي على ضوء خطوات هندرة العمليات.

ثم جاء مجال التحضير للهندرة بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.72) بالرتبة الثانية، وذلك لأهمية الإعداد والتحضير والإيفاء بمتطلبات تطبيق مدخل هندرة العمليات الإدارية والأكاديمية، ثم مجال إعادة تصميم العمليات الإدارية والأكاديمية بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.66) وربما يُفسر سبب ذلك لأهمية إعادة التصميم الجذري للعمليات الممارسة بالوقت الحالي. والهدف من إعادة التصميم التخلص من الطرق والإجراءات الروتينية التقليدية، وذلك لإحداث نقلة نوعية بالمخرجات السعودية وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة.

وفيما يلي مناقشة الشكل المقترح (انظر شكل 5) لتلخيص نتائج آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بالأقسام والكليات في الجامعات السعودية على النحو الآتي:

أولاً: بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية:

تبين من جدول (35) أن آليات بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأكاديميون في الجامعات السعودية كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.22)، وقد جاءت الفقرة " تطوير رؤية القسم بحيث تترجم الجهود التعاونية المشتركة بين المنسوبين " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.52) بدرجة مرتفعة، وربما يعزى سبب مجيئها بالرتبة الأولى لأهمية تضمين الرؤية العمل التعاوني والتشاركي لإنجاز المهام وتحسين العمليات الإدارية الأكاديمية التي تكون ضمن اختصاصات القسم المعني أو الكلية، وجاءت الآلية " تهيئة العاملين لتبني الرؤية المشتركة في كلياتهم" بالرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.33) ولربما يعزى ذلك إلى أن عامل نجاح تحقق الرؤية هو تهيئة أعضاء هيئة التدريس نحو تبني الرؤية من خلال التركيز على الأهداف المشتركة المتعلقة بالأعضاء أنفسهم وأهداف القسم المعني.

ثم جاءت الآلية " تعزز رؤية القسم الجهود التعاونية المشتركة بين المنسوبين" بالرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، إذ إن تبني الرؤية والإيمان بها يحتاج إلى تحفيز العاملين من خلال تحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم من خلال الرؤية المقترحة.

بينما جاءت الآلية" إيجاد سياسة واضحة ومعلنة لجميع العاملين" بالرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) بدرجة مرتفعة والآلية " إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير الرؤية " بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، إذ إن الإدارة بالمكشوف والإدارة المرئية والشفافية من المبادئ الأساسية لنجاح تحقيق الرؤية، بالإضافة إلى أن الرؤية يجب أن يتم توجيهها لتخدم المجتمع المستفيد من الخدمات ومخرجات المؤسسة التعليمية، وبالتالي فإن مشاركتهم في بنائها يساهم في تبني الرؤية وتعزيزها من قبل المجتمع.

ثانياً: التحضير للهندرة:

يُبين جدول (36) آليات التحضير للهندرة، لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأكاديميون في الجامعات السعودية والتي كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.10)، وقد جاءت الآلية " الاستفادة من الخبرات المحلية والعربية والعالمية للسعي نحو الاعتماد الأكاديمي والتميز" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.32) بدرجة مرتفعة، وربما يُعزى سبب ذلك لأهمية الحصول على الاعتماد الأكاديمي للكليات الجامعية، إذ إن معايير الاعتماد الأكاديمي ترجمة حقيقية لخطوات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في العديد من الجوانب الإجرائية منها، ثم جاءت الآلية " تطوير مقدرات أعضاء هيئة التدريس " بالرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.28) وربما يعزى ذلك إلى أهمية الموارد البشرية بالمؤسسة التي سيتم هندرة عملياتها من خلال الاستفادة من مقدرات أعضاء هيئة التدريس فيها.

بينما ظهرت بقية الآليات الأخرى بمجال التحضير للهندرة بدرجة موافقة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (4.03-4.13) والتي كانت " الاعتماد على التقنية المتقدمة (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير العمل وتنفيذه، وتلبية حاجات المستفيدين فيما يتعلق بالخدمات التعليمية والأنشطة، وتقييم الخدمات الأكاديمية بما يتواءم مع حاجات المستفيدين، وتطوير وسائل وتقنيات تعليم تدريس الطالب كالتعليم عن بعد والانتساب وتدريس الطالبات عبر الدوائر المغلقة". وربما تحقيق هذه الخطوات يضمن تحسين وتطوير العمليات الإدارية الأكاديمية بالمجالات التي سبق وأن تم تحديدها وهي تحسين إجراءات بيئة العمل، وتطوير العمليات الإدارية بالأقسام، وتحسين البرامج الأكاديمية، وتوظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية.

بينما جاءت الفقرة" تطوير الأنظمة والتعليمات بما ينسجم مع التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات "بالرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.81) بانحراف معياري (1.02) يدل على اختلاف تقديرات أعضاء هيئة التدريس للموافقة عليها، وربما يعزى السبب في ذلك إلى اختلاف نظرة المسؤول الإداري والإدارة العليا عن نظرة أعضاء هيئة التدريس بتطبيق اللامركزية، وإن كانت غالبية القرارات التي يتم اتخاذها تنطلق من مستوى الأقسام ومجالسها ومجالس كلياتها ومجالس العمداء ثم يُصادق عليها مدير الجامعة في المملكة العربية السعودية، إلا أن التوجه نحو اللامركزية أمر ضروري للتحضير لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية.

ثالثاً: إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية.

تبين من جدول (37) أن آليات إعادة تصميم العمليات الإدارية والأكاديمية لهندرة العمليات كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريون الأكاديميون في الجامعات السعودية كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.00) وقد جاءت الآلية " توفير المعلومات الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف. " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.14) بدرجة مرتفعة، وربما يعود سبب ذلك لأهمية توفير المعلومات والبيانات الأولية عن جوانب القوة والضعف لدى الأقسام العلمية وعلى مستوى الكليات، ويُلاحظ أنها تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي الذي تتبناه معظم الجامعات السعودية في الوقت الراهن، ولكن يرى الباحث - من خلال اطّلاعه على عدد من الخطط الإستراتيجية بالجامعات السعودية كجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود، من خلال مواقعها الالكترونية - ضرورة الربط بين تلك الخطط الإستراتيجية وإجراءات التحسين والتطوير للعمليات الأساسية والمساندة التي كشفت عنها الدراسة.

وجاءت الآلية " تشجيع العمل التعاوني والفريقي في بيئة العمل " بالرتبة الثانية بدرجة مرتفعة إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.14) وربما يعزى ذلك لأهمية العمل باللجان لتحسين إجراءات العمل الجامعي.

بينما ظهرت بقية الآليات الأخرى لإعادة التصميم للهندرة بدرجة موافقة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.85-4.09) وأبرزها" إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها، وإجراء تقييم وتقويم للخطة السنوية لملاحظة الإيجابيات وتدعيمها ومعالجة السلبيات، وتوظيف التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس، والسعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالقسم من أجل التطوير، ومتابعة تنفيذ الخطة السنوية واتخاذ الإجراءات والقرارات الكفيلة بتنفيذها، وتوفير مستوى مرتفع من الحرية لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن الرأي، وتوفير معلومات عن البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات". بينما جاءت بعض آليات إعادة التصميم بالرتب المتأخرة أبرزها" التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة، وتطوير نظام للاتصالات الالكترونية مع المستفيدين من طلاب وأولياء أمور، وتوفير مخصصات مالية لتصميم الخطط التشغيلية بالأقسام العلمية، واستخدام نظام رقابي يزيد من كفاءة أداء العاملين، وتطوير نظام ترقية العاملين على أساس الكفاءة الأكاديمية، وتخصيص ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي في الكليات، وتطوير نظام المكافآت والحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس فيها، وتوفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع ".

ومن خلال العمليات المراد إعادة تنفيذها بالطريقة التي تم وصفها يمكن هندرتها بغية الوصول للتغيير المنشود. بينما جاءت الفقرة" صياغة خطة تشغيلية سنوية على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة." بالرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وربما يعزى سبب مجيئها بالرتبة الأخيرة مقارنة بالإجراءات التي سبقتها كونها ممارسة بالفعل لدى أغلب الجامعات السعودية من خلال وجود الخطط التشغيلية بالأقسام والكليات والتي يتم بناؤها بالعادة بناء على خطة الجامعة الإستراتيجية، ولكن ظهورها بدرجة موافقة مرتفعة يدل على أهمية اعتمادها.

بالرغم من قلة الدراسات التي تناولت هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي استخدمت مدخل الهندرة من أجل تطوير وتحسين العمليات الإدارية لها، وقد اتفقت نتائج الدراسة معها من حيث ضرورة تبني الآليات والخطوات التي كشفت عنها من أجل هندرتها، إذ اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشمراني (2001) التي اقترحت آليات من أجل إعادة تصميم العمليات الإدارية في ظل مفهوم الهندرة، واتفقت مع نتائج دراسة العتيبي (2002) التي قدمت نموذجاً لهندرة العمليات في كليات التربية للبنات قائماً على تحسين العمليات التعليمية.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العتربي (2004) التي أكدت على أن استخدام أسلوب الهندسة الإدارية يساعد في تحسين العمليات الإدارية، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المعايطة (2007) التي أوردت آليات تتشابه مع بعض الآليات لتطبيق الهندرة لتحقيق تغير العمل الإداري.

كما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة قاسم (2009) التي توصلت إلى أنّ استخدام أسلوب تطبيق هندرة العمليّات الإدارية، يؤدّي إلى خفض التّكاليف الإدارية في الجامعة وسرعة إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمة التّعليميّة التي تقدّمها الجامعة لطلبتها، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة بني عيسى(2009) التي كشفت عن إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية في مجال المنظومة القيميّة لهندرة القرارات التربويّة، جاء بدرجة تقدير عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة، مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) بدرجة تقدير عالية، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشهراني(2007) التي أكدت على أهمية بعض آليات هندرة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر تقنية المعلومات. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الحارثي (2007) التي تشابهت

الآليات المقترحة في نموذجها الخاص المقترح في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب الهندرة، بالتركيز على توظيف تقنية المعلومات، كما اتفقت مع نتائج دراسة الخواجا (2008) التي طوّرت أنموذج لهندرة العمليات الإدارية يتشابه مع الآليات المقترحة باختلاف بيئات ومجتمعات التطبيق. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الطنيجي (2008) إذ كانت درجة الموافقة على الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان بشكل عام مرتفعًا.

واتفقت مع نتيجة دراسة الدّجني (2010) التي أكدت على أهمية التحضير للهندرة من أجل تبسيط العمليّات قبل تطبيق مشروع هندرة العمليّات التي لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإدارية "الهندرة"، يؤدّي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظّفي الجامعة ولإحداث تعديلات جوهريّة على أنظمة الجامعة الإدارية، بما ينسجم مع متطلّبات الهندرة وتحسين الخدمة. واتفقت مع نتيجة دراسة الشّوبكي(2010) التي أكدت على دور نظم دعم القرار وإعادة الهندسة، واتفقت مع نتيجة دراسة أبو عمشة (2011) التي تبين فيها أنّ تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدّمة، وتحسين صورة العاملين، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عون (2011) إلى أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة البربري (2011) في دور إدارة المعرفة وكافة عمليات هندرة الكلية وأكدت على ضرورة هندرة العمليات داخل الوحدات الإدارية. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفوزان (2012) التي تبين فيها أن أهمية آليات هندرة العمليات الإدارية في مجالات التخطيط، التنظيم، والتوجيه، الرقابة.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة ثوميسون ومارجريت (Thomas I. M. Ho. and Margaret Tan, 1994) التي أكدت على أهمية آليات هندرة إجراء تغييرات متنوعة ليس فقط في نظم العمل ذاتها؛ وإنما أيضاً في البنى التنظيمية والنظم الإدارية، وأكدت دراسة جون بيرنهام (John West-Burnham,1997) التي أشارت إلى بعض آليات تنفيذ الهندرة منها الإدارة الذاتية وإعادة هيكلة التعليم والتدريس وهندرة التعليم من أجل مجتمع المعلومات.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أتارن (Attaran, 2004) التي أكدت على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعملية الهندرة واتفقت مع نتائج دراسة أحمد فرانسيس وزيري (Ahmad, Francis, Zairi,2007) التي توصلت إلى بعض الآليات الهامة منها العمل بروح الفريق الواحد، والثقافة النوعية، ونظام الإدارة النوعي، ونظام المكافآت المرضية، وإدارة التغيير الفاعلة والتشاركية والأقل دكتاتورية، تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر المالية، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عبدوس ووحي (Abdous & Wuhe, 2008) والتي توصلت إلى بعض الآليات المشابهة للآليات التي توصلت إليها الدراسة الحالية منها: المبادرة كخطوة أولى يليها التّحليل؛ بهدف البدء بتوثيق ورسم عمليّة الهندرة المستهدفة بيانيًّا، أما الخطوتان الأخريان فتتمثّلان في التّطبيق والتّقويم، وتهدفان إلى تنفيذ وتقييم العمليّة.

التّوصيات

وفي ضوء نتائج الدّراسة واستنتاجاتها، فقد تمّ التّوصّل إلى التّوصيات التّالية:

- تبنّي الآليات التي كشفت عنها الدراسة لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة والأساسية والعمل على تطبيقها.
- ضرورة العمل على بناء الرؤية المشتركة الخاصة بالأقسام الأكاديمية كخطوة أولية لهندرة العمليات الإدارية الأكاديمية.
- العمل على تطوير مقدرات أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من بعض التخصصات الإدارية بالجامعات السعودية لتدريب أعضاء هيئة التدريس على آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بجامعاتهم.
- العمل على توظيف التقنية الحديثة بالتدريس والعمليات الإدارية والتحوّل نحو الإدارة الإلكترونية في جميع الجوانب الإدارية لتطوير العمل وتنفيذه.
- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة والتعليمات بما ينسجم مع التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تخصيص ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي في الكليات، وتطوير نظام المكافآت والحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس فيها، وتوفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربيّة:

أبو عمشة، أحمد عبد المجيد (2011)، **أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأصبحي، آلاء (2007)، **أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الأعرجي، عاصم (1995)، **دراسات معاصرة في التطور الإداري**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

بترسون، اليزابيث (2002)، لماذا لا يحدث التغيير؟ وكيف نتأكد من حدوثه؟ مقالة نشرت بالعدد الرابع من إصدار: **(ترجمات في القيادة التربوية والإشراف التربوي)** ترجمة: فايز محمد أبو زيد، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

البربري، محمد أحمد (2011)، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق. دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية**، جامعة كلية المنصورة، مصر، العدد 75، ج (3)، ص 409-480.

البلبيسي، حلمي محمد بشير (2002)، **الأساليب القيادية وإدارة التغيير**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البنا، هالة مصباح (2013)، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

بني عيسى، هيثم (2009)، **مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

البيلاوي، حسن حسين (1998)، **سوسيولوجيا الإصلاح التربوي في العالم الثالث**، القاهرة: عالم الكتب.

توفيق، عبد الرحمن (2004)، **منهج المدير الفعال – إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الثالثة، القاهرة: إصدارات "بميك".

الجوارنة، المعتصم بالله وصوص، ديمة محمد (2007)، درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، دراسة منشورة على الموقع الإلكتروني: **www.tarbyatona.net.**

جوهر، صلاح الدين (2001)، **أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات**، القاهرة: دار الفكر العربي.

الحارثي، سعاد (2002)، **نموذج مقترح لخفض التكاليف في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الحارثي، سعاد (2007)، **خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي باتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية**. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

حافظ، محمد (2010)، **الهندرة الإدارية**، القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع.

الحمادي، علي (2006)، **الطريق إلى التميز – 15 طريقة للتغيير**، عمان: دار ابن حزم.

حريم، حسين (2003)، **إدارة المنظمات- منظور كلي**، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسن (2009)، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار زهران.

الحسناوي، سالم صلاح راهي (2006)، الافاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، **القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية** (4) 8، ص127-141.

حسين، عبد العظيم (2007)، **ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الحسيني، فلاح (2006)، **إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد(2012)، **نظام التعليم وسياسته**. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

حلمي، فؤاد أحمد (2003)، " تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، **مجلة التربية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، العدد الثامن.

حمادات، محمد حسن (2007) ، **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (2002)، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخزامي، عبد الحكيم (2002)، **المنظمات والتغيير بين المدير والخبير**، القاهرة: مكتبة ابن سينا.

الخضيري، محسن أحمد (2003). **إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التغيير**، دمشق: دار الرضا للنشر.

الخطيب، نور سعد عبدالحميد (2013)، **درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية بالعراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنلوجيا التعليم من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الخواجا، ماجد (2008)، **تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخواجا، عبد الفتاح محمد (2009)، **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

داغر، أزهار خضر داود (2014)، **أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدّجني، إياد (**2010**)، **أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي** "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

درندري، إقبال وهوك، طاهرة (2008)، دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق أنشطة التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات والكليات السعودية، **مؤتمر الجودة في التعليم العام**، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) في الفترة من 28-29 ربيع الآخر، بريدة، القصيم.

الديحاني، سلطان غالب (2009) ، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، **ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم**، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، جامعة الكويت.

ديسلر، جاري (2003)، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.

الرُّب، سيد محمد جاد (2009)، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية**، ط (1)، القاهرة: دار الكتب المصرية.

رفاعي، ممدوح (2006)، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، **www.hardiscusion.com**

الزعبي، محمد والبطاينة، محمد (2014)، **القيادة الإدارية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الزهراني، عبد الخالق حنش سعيد الجندبي (2008)، **واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

سكوت، سينيثيا وجافي دنيس (2005)، **إدارة التغيير في العمل**، (ترجمة بشير البرغوثي)، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

السلطان، فهد صالح (2001)، **"**إعادة هندسة نظم العمل (BPR) النظرية والتطبيق**"**، المؤتمر العربي الثاني، **القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية.

السلطان، فهد صالح (2002)، **إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة**، الرياض: مطابع الخالد.

السلطان، فهد صالح (2009)، **إعادة هندسة نظم العمل (BPR) النظرية والتطبيق**، ط (2)، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

السلمي، علي(2005) ، ملامح الإدارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. **بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري** " نحو إدارة متغيرة فاعلة " جدة.

سليمان، هالة عبدالمنعم أحمد (2007)، **إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

شريف، بشير (2004)، **ثقافة إدارة التغيير**، عمان: دار رؤى.

الشهراني، سعد سالم (2001)، **إعادة تصميم عمليات وحدة الاشراف الادارة المدرسية بمنطقة عسير التعليمية في ظل مفهوم الهندرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الشهراني، صفية (2007)، **إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات تقنية المعلومات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الشوبكي، مازن جهاد (2010)، **العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الصالح، محمد (2009)، **تطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية: نموذج مقترح**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الصرايرة، اسماعيل (2012)، **التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية**، عمان: دار الحامد للنشر.

الصيرفي، محمد (2006)، **هندرة الموارد البشرية**، ط (1)، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2008)،**إدارة التغيير**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الطنيجي، سالم (2008)، **أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالحة (2006)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عاطف، زاهر عبد الحليم (2011)، الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندرة"، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

عامر، سعيد يسين (2002)، **الإدارة وتحديات التغيير**، القاهرة: وايد سيرفس للاستشارات الإدارية.

عبد الحفيظ، أحمد صالح (2003)، **المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة**، ط (6)، عمّان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد العزيز، أمين (2001)، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين**، مصر: دار قباء.

عبدالرزاق، ماجدة مصطفى عبدالله (2007)، **إدارة التغيير مدخل لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس الثانوية العامة (رؤية مستقبلية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

عبوي، زيد منير(2006)، **إدارة التغيير والتطوير**، عمان: دار كنوز المعرفة.

العتربي، صفاء عبد الرازق أحمد (2004)، **"استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في تحسين العمليات داخل المدرسة الثانوية العامة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، الزقازيق، مصر.

العتيبي، تركي (2009)، قيادة التغيير في الجامعات السعودية، أنموذج مقترح لدور رئيس القيم الأكاديمي كقائد للتغيير: **دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة**، إمارة المنطقة الشرقية، 25-26 ربيع الأول 1430.

العتيبي، سعد بن مرزوق (2005)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، **ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث "**، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري جدة-المملكة العربية السعودية 18-19 صفر1426هـ.

العتيبي، سعد مرزوق؛ والحمالي، راشد محمد (2004)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، جامعة الملك سعود، المؤتمر الوطني الأول للجودة، المنعقد في الفترة بين 15–17 أيار. من الموقع الإلكتروني، تاريخ الرجوع له: (18/3/2015): **http://faculty.ksu.edu.sa/alhamali/Documents/ pdf.**

العتيبي، عالية بنت محمد دبيل الجعيد (2002)، **"تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريجة"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

عثمان، فاروق (2000)، **قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين**، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسين (2008)، **استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عرفة، سيد سالم (2012)، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

العطيات، محمد بن يوسف (2006)، **إدارة التغيير والتحديات العصرية رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عماد الدين، منى مؤتمن (2003)، **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

العميان، سلمان محمود (2008)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط (3)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عون، وفاء (2011)، أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، **مؤتمر تعليم المرأة السعودية**، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

عيد، سيد (2008)،التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، **"ندوة بعنوان الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصّة"**، الفترة بين (17-21) شباط، القاهرة، مصر.

الغامدي، حمدان وعبد الجواد، نور الدين (2010)، **تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية.** الرياض: مكتبة الرشد.

الغيلاني، صلاح (2005)، **إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

فهمي، أمين فاروق (2004)، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، **مجلة مستقبل التربية العربية** (35)10المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، ص 377-397.

الفوزان، إلهام بنت إبراهيم (2012)، **واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

قاسم، إسماعيل (2009)، **تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة". دراسة حالة: الجامعة الإسلامية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القريوتي، محمد قاسم (2012)، **السلوك التنظيمي**، ط (6)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم (2013)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط (4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القصيمي، محمد (2009)، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي، **بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال**: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، نيسان 2009.

قنديل، علاء محمد (2010)، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، ط (1)، عمان: دار الفكر.

الكريمين، هاني أحمد (2006)، **تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

اللوزي، موسي (2007)، **"التنظيم وإجراءات العمل"**، ط (2)، عمان: دار وائل للنشر .

اللوزي، موسي (2010)، **التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات**، ط (1)، الأردن، عمان: زمزم ناشرون وموزعون .

مانجانيلي، ريموند وكلاين مارك (1995)،**الدليل العملي للهندرة. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**، العدد السادس، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).

ماهر، أحمد (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

مايكل هامر (1995)، **نتائج إعادة الهندسة ؛الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات العمل والحياة**، ترجمة قسم الترجمة بدار النشر سلسلة آفاق الإدارة والأعمال(8)، الرياض: دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام.

محجوب، بسمان فيصل (2003)، إدارة التغيير ومتطلبات استراتيجية التفوق النوعي، **المؤتمر العربي الثاني للقيادة الإبداعية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المخلافي، محمد سرحان (2009)،**القيادة الفاعلة وإدارة التغيير**. اليمن: مكتبة الفلاح.

مرسي، جمال الدين (2003)،**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**. الإسكندرية :الدار الجامعية.

مصطفى، يوسف عبد المعطي (2002)، **"**نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات في التعليم الجامعي**"**، **مجلة التربية** – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد (6)، مارس 2002.

المعايطة، رقية عدنان (2007)، **تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر "** الأرجونوميكا"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

النجار، فريد (2005)، **إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع.

النجار، نبيل الحسيني (1993). **الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الدقي: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

النمر، سعود وآخرون (2011)، **الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة**، ط (6)، الرياض: مكتبة الشقري.

نوح، هوازن بنت محمد عبد الوهاب(2007)، **معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

هامر، مايكل وشامبيي، جيمس(1995)، **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات** "الهندرة"، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، ط (1)، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي.

هلال، محمد عبد الغني حسن (2012)، **إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة).** القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

وزارة التعليم – التعليم العالي -، من الموقع الإلكتروني: **www.mohe.gov.sa/**، تاريخ الرجوع للموقع (4 / 4 / 2015).

وليمز، ألن، وآخرون (2004)، **إدارة التغيير بنجاح استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير**، ترجمة سرور علي إبراهيم، الرياض: دار المريخ للنشر.

ويلسون دافيد (2001)، **إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير**. ترجمة عمارة، تحية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdous, M.; & Wuhe. H (2008). A Framework For Process Reengineering In Higher Education: A Case Study Of Distance Learning Exam Scheduling And Distribution. The International Review of Research in Open and Distance Learning, 9(3): 1492-3831. Retrieved from: **http://www.irrodl.org/Index. php/irrodl/article/view/ 535 /1138, (12/10/2014).**

Abu Samra,M. & Al-Titi,M(2010), The Palestinian university administration in light of business process re-engineering approach**. International Journal of Management in Education** , 4(3):259-278.

Ahmad, Mohamed; Hartini, Francis; & Arthur, Zairi; (2007) Business Process Reengineering: Critical Success Factors in Higher Education Business, **Process Management Journal**. Bradford, 13(3): 451-468.

Altrichter, Herbert and John Eliot (2000). **Images of educational change. Open University press Backingham**, Philadelphia.

Attaran,M(2004), Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. **California State University**, 41(5):585–596.

Bayraktaroglu,R. & Kutanis,S.(2013). **Reengineering The Business Education: A Case Study Of 'Modular Curriculum' Of Sakarya University.** Sakarya University Turkey .

Brain. J. Caldwell,(1997). A" Gestalt" For The Reengineering of School Education For The Knowledge Society, **School Leadership and Management**, J. Vol. 17, No.2.

Brilman (2001). **The best management practices**, 3ed, Paris: Organization Publisher, P 364

Cao, G. |(2001). Contemporary systems thinking and organizational change management, **unpublished doctoral dissertation**, University of Luton..

Chandler, T. (1999). **Empowering Teachers, Empowering Principles**, NASSP Bulletin, 83, 117-118.

Chang, Chen Yih (2001) "Empirical Modeling for Participative Process Reengineering", university of Warwick, Phd. thesis, from: **http://www.dcs.war wickac.Uk.modeling/thesis, (1/10/2014).**

Chang, Wei - wen, Process Reengineering (1995), Ohio University,at: http: **www.isc. edu/weiwenchang/ Process. htm. , (1/10/2014).**

Choquet, Christophe; & Corbiere, Alain (2006) Reengineering Framework for Systems in Education, **Educational Technology & Society**, 9(4): 228-241.

Coulson-Thomas, Colin (Ed.),(1997) **Business Process Re-engineering: Myth & Reality (London: Kogan Page**) .

Diefenbach, Thomas (2007) The managerialistic ideology of organizational change management), **Journal of Organizational Change Management**, (1)20,p1-44.

Fullan, Michael (1993). **Change Forces Probing the Depths of Educational Reform**. The Falmer Press. USA.

Fullan,M(1982) **The Meaning of Educational Change**, Teachers College Press, New York.

Fulmer, Robert. (1989). **The New Management**, 4th ed. Macmillan Publishing Co: New York.

Guppy,N. ,Grabbm,E. & Mollica,C.(2013). The Canada Foundation For Innovation, **Sociology Of Knowledge, And The Reengineering Of The University**. University of Toronto Press , 39(1): 1-19.

Hammer,M. & hampy,J(1993),**Reengineering the Corporation** – Manifesto for Business Revolution, first ed. New York: Harper Business.

Hayes, J. (2007). **Theory and practice of change management**. 2nd ed. Hampshire: Palgrave Macmillan.

John West-Burnham,(1997). Leadership For Learning Reengineering "Mind Sets", **School Leader Ship and Management** J., Vol. 17, No.2. Jun

Johnes, Mathew(1997) In: Malcom Warner (Ed.),(1997) **Pocket International Encyclopedia of Business and Management** (London, ITP).

Joseph, S. (2000). A New Epistemological Context for Education: Knowledge Management in Public Schools, **Journal of Instructional Psychology** Vol.27 issue 3.

Ledez, R. (2008). Change management: Getting a tuned up organization, **Business Intelligence Journal,** 1(1): 111-119.

Leithwood, Kenneth. 1994. Leadership for the School Restructuring. **Educational Administration Quarterly** , 30 (4) p.498-518

Manganelli, Raymond , L. and Mark M. Klein,(1995) **The Reengineering Handbook: A Step -By- Step Guide to Business Transformation** (New York: Amacom) .

Michael Mische (1996)**Step-by-Step Reengineering: the Comprehensive Guide,** Pfeiffer Wiley Company.

Miles, G. (1993). In Search of Ethical Profits: Insights From Strategic Management. **Journal of Business Ethics**, 1/10/2014

Mische,M. (1996) **Step By Step Reengineering** USA: Jossey-Bass Inc.

Muyeghu, A. (2009). Managing change in schools of the Kavango region in Namibia, **Unpublished Master Thesis**, Uiversity of South Africa, Pretoria, South Afirca.

Nicolos, F. (2010). Change management 101: Aprimer, Distance Consulting LLC. **www.nicolos us**. Retrieved on 20/12/2014.

Obolensky, Nike,(1995) **Practical Basiness Re-engineering Tools and Techniques for Achieving Effective Change** (London: Kogan Page).

Ogungbeni,J. Adeleke,O. & Opeke,R. (2013). Reengineering of Nigerian **University Library Personnel For Optimal Performance** In The Digital Age. Babcock University , 17.

Philip, Sadler ,(1995) **Managing Change** (London: Kogan Page.

Regan, James,(1995) **Crunch Time: How to Reengineer Your Organization** (London: Century Business Ltd).

Thomas I. M. Ho. and Margaret Tan,(1994). "Using Business Process Re-engineering Principls in Educational Reform. ,(Singapore:National University of Singapore 1994). at: (**http://www.engr.iupui-edu/~no/papers/reeng.html)1/10/2014**

Tunc, E. (2013), Reengineering Higher Education, **Yüksekö-Retim Dergisi**, 3(1):48-52.

الملحقات

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة بصورتها الأولية

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

كلية الدراسات العليا

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

Hashemite Kingdom of Jordan

Ministry of Higher Education

College of Graduate Studies

PhD program in Educational administration

استبانة تحكيم

هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية

بناءً على أسس إدارة التغيير

اسم المحكم.... . ...

الدرجة العلمية:. ....

التخصص:. ....

جهة العمل:. ....

إعداد الباحث

عباس بن غازي بندر الحنتوشي

كلية العلوم التربوية / قسم: الأصول والإدارة التربوية

التخصص: دكتوراه في الإدارة التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل/ .... حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته............................. وبعـــد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ((**هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير**)) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة تخصص الإدارة التربوية من كلية التربية – قسم الأصول والإدارة التربوية بالجامعة الأردنية. حيث هدفت الدراسة إلى هندرة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء أسس إدارة التغيير وذلك من خلال التعرف وتحديد واقع العمليات الإدارية في الجامعات السعودية الحكومية، ومن ثم هندرتها. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث ببناء استبانة في صورتها الأولية، يطمح خلالها من سعادتكم في تحكيم الفقرات والمجالات الواردة لما لكم من خبرة في مجال البحث العلمي، ولما عُرف عنكم من التعاون والرغبة الصادقة في التوجيه البنّاء، ويأمل الباحث في إبداء رأيكم في عبارات الاستبانة حسب النقاط التالية:

1. مدى أهمية الفقرات.
2. مدى انتماء الفقرات للمحور أو البُعد الذي تقيسه.
3. مدى وضوح الفقرات من حيث الصياغة والسلامة اللغوية.
4. تعديل أو إضافة أو حذف أي عبارة بما ترونه ملائمًا لتحقيق الهدف منها.

والجدير بالذكر أن الاستبانة تكونت من الأجزاء التالية:

- **الجزء الأول**: البيانات العامة: وتشمل: (الجامعة، الكلية الأكاديمية، الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية، طبيعة العمل).

– **الجزء الثاني**: يقيس محورين وهما: العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية بأبعادها ومؤشراتها. والثاني يقيس آليات وخطوات وإجراءات إعادة هندسة عملياتها (هندرتها) وفقاً لأسس التغيير، وقد تم تدريج الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة ممارستها / توافرها (معدومة، قليلة، متوسطة، كثيرة، كثيرة جداً) **وتم تعريف المصطلحات المستخدمة إجرائياً كما يلي:**

- **العمليات الإدارية الأكاديمية:** وتشمل مجموعة من الإجراءات والنشاطات التي تؤدي إلى نتائج محددة تهدف لإضافة قيمة وتحقيق نتائج إدارية وأكاديمية مرغوبة في الجامعات السعودية الحكومية. وقد أمكن تحديدها بصورتها الأولية بالعمليات الإدارية الأكاديمية التالية:

أولاً: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية وتشمل الأبعاد التالية:

6. واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام.
7. واقع تطوير البرامج الأكاديمية.
8. واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس.
9. واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف، التقويم وقياس الأداء).
10. واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام والمجتمع.

ثانياً: واقع العمليات الإدارية الأكاديمية المساندة وتشمل الأبعاد التالية:

5. واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلاب والقبول والتسجيل.
6. واقع تطوير أداء الموظفين.
7. واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات.
8. واقع التنسيق والمتابعة مع الأقسام الأخرى.

– أسس إدارة التغيير: تم تحديدها بالدراسة الحالية في: بناء الرؤية المشتركة، ووضع إستراتيجية للتطوير، وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة، والقيادة التشاركية وتمكين العاملين، وتحفيز العاملين والتشجيع على الإبداع والابتكار، وتهيئة البيئة التنظيمية للتغيير.

– الهندرة :Re-engineering إعادة تصميم وتغيير العمليات الإدارية الأكاديمية في أقسام وكليات الجامعات السعودية الحكومية بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة؛ وذلك بإحداث تطوير وتغيير جذرى في عمليات إدارية أكاديمية تعتبر أساسية لتأدية الأقسام الأكاديمية رسالتها، من خلال الآليات التالية: وهي:

4-**بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية:** تشمل المؤشرات التي تدل على رؤية ورسالة الأقسام الأكاديمية وأهدافها وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة.

5-**التحضير للهندرة:** تشمل المؤشرات والممارسات الإدارية التي تدل على وضع إستراتيجيات التطوير.

6-**إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية**: تشمل المؤشرات والممارسات الإدارية التي تدل على الأبعاد التالية:

- التخطيط
- التنظيم والإشراف
- اتخاذ القرار
- التوجيه الإداري والقيادة التشاركية وتمكين العاملين
- التمويل وتحفيز العاملين والتشجيع على الإبداع والابتكار
-الرقابة والتقويم.

وختاماً أرجو من سعادتكم التكرم بإبداء ملاحظاتكم وتدوين مرئياتكم لعبارات الاستبانة وذلك من أجل الحكم على صدق المحتوى والمضمون, شاكرا لكم تعاونكم، ومقدراً ضيق وقتكم لكثرة أعبائكم، والله يحفظكم ويرعاكم.

الجزء الأول:

معلومات عامة (بيانات أولية):

1. اسم الجامعة..

2. الكلية:.................................. / قسم....................................

3. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات☐ 10 سنوات فأكثر ☐

5. الرتبة الأكاديمية:

محاضر☐ أستاذ مساعد☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ ☐

6. طبيعة العمل:

رئيس قسم ☐ مشرف ☐ عميد ☐

أخرى " فضلاً تُكتب"...

ملاحظات أخرى:..

استبانة التحكيم

الجزء الثاني:

المحور الأول: يقيس واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، وفقاً لبُعدين وهما: العمليات الأساسية و العمليات المساندة

م	الفقرة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		الفقرة البديلة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
أولاً: العمليات الأساسية						
البُعد الأول: واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل الأقسام						
1.	تضع الكلية أهدافا واقعية تتصف بالإبداع والتميز					
2.	توفر الكلية المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل وزيادة إنتاجية العمل الجامعي					
3.	تراعي الكلية تطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين إجراءات العمل الحالية والسعي للتميز					
4.	تراعي الكلية العلاقات الإنسانية الرفيعة بين العاملين فيها					
5.	تتجه الإجراءات الإدارية المتبعة بالكلية نحو اللامركزية					
البُعد الثاني: واقع تطوير البرامج الأكاديمية						
6.	تعمل الكلية على تطوير برامج أكاديمية جديدة بفتح أقسام اخرى حسب حاجتها والطاقة التشغيلية بالكلية.					
7.	تتجه الكلية إلى التوسّع في قبول الطلبة في الأقسام الأكاديمية.					
8.	تعمل الجامعة على تحسين برنامج الابتعاث لمنسوبي القسم للدراسة.					
9.	يتم تحديث البرامج الأكاديمية بتعديل الخطط الدراسية في القسم باستمرار لغرض التحديث والتطوير.					

م	الفقرة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		الفقرة البديلة
		منتمٍ	غير منتمٍ	مناسبة	غير مناسبة	
.10	تشجع الكلية على ممارسة الأنشطة اللامنهجية المختلفة					
.11	تتيح الجامعة الحرية للكليات الأكاديمية لصنع قرار فتح برامج جديدة في الأقسام.					
البُعد الثالث: واقع تطوير برامج تنمية وترقية أعضاء هيئة التدريس						
.12	تقوم الكلية بعقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس فيها لتطوير أدائهم الأكاديمي.					
.13	توفر الجامعة المجلات والدوريات العلمية المتخصصة.					
.14	تسمح الجامعة بالحصول على الدعم المالي من جهات حكومية أو خاصة لإجراء البحوث.					
.15	تدعم الجامعة الإنتاج العلمي مادياً.					
.16	تنظم الجامعة المؤتمرات العلمية سنوياً.					
.17	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الترقية من خلال توفير المجموعات البحثية و الأبحاث المدعمة.					
البعد الرابع: واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والاشراف، التقويم وقياس الاداء)						
.18	تتيح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة في بناء الخطة الإستراتيجية للجامعة.					
.19	تسعى الكلية للحصول على الاعتماد الأكاديمي.					
.20	تسهل عملية التواصل ضمن الهيكل التنظيمي في الجامعة.					
.21	يقوم القسم بعقد اجتماعات دورية لتطوير العمل في القسم والكلية.					
.22	تتبع الكلية / القسم سياسة تفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب الحاجة.					
.23	المناخ التنظيمي في الكلية يشجع على المبادرة والعمل التعاوني.					
.24	تعتمد الكلية المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات.					
.25	تحرص الكلية على توظيف مؤشرات وأساليب قياس الأداء الحديثة للعاملين فيها باستمرار.					
.26	يتسق الهيكل التنظيمي بالقسم مع أهدافه.					

م	الفقرة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		الفقرة البديلة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
27.	تستخدم الجامعة نظام حديث لتبادل المعلومات وتداولها بين المستويات الإدارية المختلفة في جميع الاتجاهات الإدارية.					
28.	يتم تبادل المعلومات والبيانات مع الجامعات الأخرى داخلياً.					
29.	تحدد الكلية معايير قياس الأداء لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح ويسهل الوصول إليه.					
البعد الخامس: واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام و المجتمع						
30.	تدعم سياسات الجامعة المشاركة بإنشاء جمعيات خدمية مجتمعية تتناسب مع التخصصات الأكاديمية					
31.	يتم التواصل مع المؤسسات الاجتماعية ذات العلاقة بالتخصص الأكاديمي.					
32.	تسمح التعليمات بالانضمام إلى هيئات العمل التطوعي خارج الحرم الجامعي.					
33.	تقدم الجامعة الاستشارات والخبرات للمجتمع المحلي.					
34.	تتيح الحرية الأكاديمية بالجامعة تأسيس جمعيات علمية في ميدان التخصص.					
35.	تتيح الجامعة الفرصة في المشاركة بعضوية مؤسسات المجتمع المحلي.					
ثانياً: العمليات المساندة						
البعد الأول: واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلاب والقبول والتسجيل						
36.	تعمل سياسة الكلية على تطوير نظام تسجيل الطلاب إلكترونياً					
37.	يتم إتخاذ قرار التوسّع في قبول الطلاب بالأقسام الأكاديمية بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للقسم.					
38.	تتسم البيئة الجامعية بالمرونة من حيث تلبية احتياجات الطلاب.					

م	الفقرة	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		الفقرة البديلة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
.39	توفر الجامعة أوعية المعرفة الإلكترونية للطلاب (إنترنت، نماذج محاكاة، مكتبة إلكترونية على موقع الجامعة).					
.40	تسعى الجامعة إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق شؤون الطلاب كافة (تسجيل، إجراءات نظامية،.. إلخ)					
البعد الثاني: واقع تطوير أداء الموظفين						
.41	تقوم الجامعة بعقد الدورات التدريبية لموظفيها لتطوير أدائهم الإداري.					
.42	تسعى الكلية لتوفير مستلزمات العمل لمنسوبيها.					
.43	تسعى الكلية إلى تنمية العاملين نحو الرؤية المستقبلية.					
.44	تهيئ الكلية البيئة المحفزة للإبداع الإداري لموظفيها.					
.45	تُحفّز الكلية الموظفين والعاملين فيها من أجل المشاركة بالملتقيات الإدارية والعلمية التي تُعقد في رحاب الجامعات الأخرى.					
البعد الثالث: واقع توظيف التقنية بالتدريس والعمليات الإدارية بالأقسام والكليات						
.46	تراعي الكلية في خططها التطورات العلمية والمستجدات والوسائل التكنولوجية.					
.47	يتم توظيف وسائل التقنية لضبط أداء القسم الأكاديمي.					
.48	يتم توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني.					
.49	يتم توظيف التقنية في خدمات البحث العلمي.					
.50	توفر الجامعة الإنترنت للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.					
البعد الرابع: واقع التنسيق والمتابعة مع الأقسام الأخرى						
.51	تقوم الأقسام بالتنسيق فيما بينها في النواحي الإدارية.					
.52	يراعى التكامل بين الخطط طويلة المدى والخطط متوسطة وقصيرة المدى على مستوى الأقسام في الجامعة.					
.53	يتم التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في القسم الواحد والأقسام الأخرى.					

المحور الثاني: يقيس آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية بالأقسام والكليات بالجامعات السعودية.

م	الفقرات	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		الملاحظات
		منتم	غير منتم	مناسبة	غير مناسبة	
البُعد الأول: بناء الرؤية المشتركة للقسم والكلية: تشمل المؤشرات التي تقيس رؤية ورسالة الأقسام الأكاديمية وأهدافها وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة اللازمة لإعادة هندستها وفقاً لأسس إدارة التغيير.						
54.	**وضع سياسات واضحة ومعلنة لجميع العاملين فيها.**					
55.	**تطوير رؤية الكلية بحيث تترجم الجهود التعاونية المشتركة بين المنسوبين.**					
56.	**تحسين الرؤية للكلية الأكاديمية والقسم العلمي بحيث تترجم إلى التعاون وتحقيق الشراكة بين الجامعة والمجتمع لتتحول الجامعة إلى منظمة متعلمة.**					
57.	**تطوير الرؤية والرسالة والأهداف في الكلية بحيث تضمن لمنسوبيها النمو المهني المستمر.**					
58.	**تهيئة العاملين لتبني الرؤية المشتركة في كلياتهم.**					
59.	**تعزز رؤية المدرسة الجهود التعاونية المشتركة بين المنسوبين.**					
البعد الثاني: التحضير للهندرة: تشمل المؤشرات والممارسات الإدارية التي تدل على وضع إستراتيجيبات التطوير لهندرة العمليات وفقاً لأسس إدارة التغيير.						
60.	**الاعتماد على التقنية المتقدمة (التكنولوجيا الحديثة) لتطوير العمل وتنفيذه.**					
61.	**تطوير الأنظمة والتعليمات لجميع العاملين بما ينسجم مع التوجة نحو اللامركزية لاتخاذ القرار على مستوى الكليات.**					
62.	**نقل الخبرات المحلية والعربية والعالمية للسعي نحو الحصول على الاعتماد الأكاديمي والتميز.**					
63.	**تلبية حاجات المستفيدين.**					
64.	**تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس.**					
65.	**تقييم الخدمات الأكاديمية بما يتواءم مع حاجات المستفيدين.**					

م	الفقرات		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		الملاحظات
			منتم	غير منتم	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الثالث: إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية: تشمل المؤشرات والممارسات الإدارية في العمليات التالية: التخطيط، التنظيم والإشراف، اتخاذ القرار، التوجيه الإداري والقيادة التشاركية وتمكين العاملين، التمويل وتحفيز العاملين والتشجيع على الإبداع والابتكار، الرقابه والتقويم.							
م	العملية	المؤشرات	منتم	غير منتم	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
.66	التخطيط	صياغة خطة تشغيلية سنوية على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة.					
.67		توفير معلومات كافية للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات.					
.68		توفير المعلومات الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.					
.69		توفير مخصصات مالية لتصميم الخطط التشغيلية بالأقسام العلمية.					
.70	التنظيم والإشراف	تحسين سياسة تفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب الحاجة.					
.71		السعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالكلية إلى ثقافة التغيير.					
.72		التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة					
.73		الاعتماد على فرق العمل كأفضل وسيلة لإنجاز الأعمال.					
.74	اتخاذ القرار التوجيه والقيادة التشاركية والتمكين	توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس.					
.75		إتاحة مستوى مرتفع من الحرية لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن الرأي.					
.76		تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صناعة القرار واتخاذ القرارات المناسبة لعملهم.					
.77		السعي نحو تمكين أعضاء هيئة التدريس وظيفياً					

م		الفقرات	الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		الملاحظات
			منتم	غير منتم	مناسبة	غير مناسبة	
.78		التركيز على إيجاد البيئة التنظيمية الخالية من الهياكل التنظيمية الرأسية.					
.79		إنشاء نظام اتصال تقني فعال مع المستفيدين ضمن أدوات فعالة للتغذية الراجعة.					
.80	التمويل وتحفيز العاملين والتشجيع على الإبداع والابتكار	تطوير نظام المكافأت والحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس فيها.					
.81		توفير قيادة داعمة للعمل تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين باتخاذ القرار.					
.82		توفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع.					
.83		التوسع في تخصيص ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي في الكليات.					
.84		إنشاء أقسام مجتمعية داخل الكليات بحيث تحقق أهداف الشراكة المجتمعية المباشرة مع المجتمع					
.85		تطوير نظام ترقية العاملين على أساس الكفاءة وليس المرور بالخبرة السنوية.					
.86		تستخدم الجامعة آليات التطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات في جميع المستويات في الجامعة.					
.87	التقويم والرقابة	استخدام مقاييس وأدوات التقويم لضمان التقويم المستمر في تحسين العمليات.					
.88		استخدام نظام رقابي محكم يزيد من كفاءة أداء العاملين.					
.89		إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.					
.90		توفير الشفافية والوضوح في عملية التقويم.					

ملحق رقم (2)
أسماء محكّمي أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1.	الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2.	الدكتور هاني الطويل	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
3.	الدكتور علي بن سعد القرني	أستاذ دكتور	إدارة التعليم العالي	جامعة الملك سعود في الرياض
4.	الدكتور إبراهيم بن سليمان العودة	أستاذ مشارك	إدارة التعليم العالي	جامعة الإمام محمد بن سعود
5.	الدكتور عاطف بن طريف	أستاذ مشارك	إدارة التعليم العالي	الجامعة الأردنية
6.	الدكتور محمد القضاة	أستاذ مشارك	أصول تربية	الجامعة الأردنية
7.	الدكتورفيصل بن مدالله	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الجوف في سكاكا
8.	الدكتور توفيق أحمد السنباني	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الجوف
9.	الدكتور خليفة أبو عاشور	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
10.	الدكتور خالد السرحان	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
11.	الدكتور صلاح الدين فرح بخيت	أستاذ مشارك	تربية خاصة	جامعة الملك سعود في الرياض
12.	الدكتورة فريال محمد أبو عواد	أستاذ مشارك	القياس والتقويم	الجامعة الأردنية
13.	الدكتور أشرف السعيد أحمد	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الملك عبدالعزيز في جدة
14.	الدكتور أحمد فتحي أبو كريم	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الملك سعود في الرياض
15.	الدكتورعبد الرحمن البابطين	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الملك سعود في الرياض
16.	الدكتور محمد العمري	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الملك سعود في الرياض
17.	الدكتور عدنان عبد الله الشجة	أستاذ مشارك	إدارة عامة	جامعة الملك سعود في الرياض
18.	الدكتور صنهات بن بدر العتيبي	أستاذ مساعد	الإدارة الاستراتيجية	جامعة الملك سعود في الرياض
19.	الدكتور صالح عبابنة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية

ملحق رقم (3)

الإستبانة بصورتها النهائية

Hashemite Kingdom of Jordan — **المملكة الأردنية الهاشمية**

Ministry of Higher Education — **وزارة التعليم العالي**

College of Graduate Studies — **كلية الدراسات العليا**

PhD program in Educational administration — **برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية**

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ة الفاضلـ /ة. . . . .

.. حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. . . . .

.. وبعــــد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ((**هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناءً على أسس إدارة التغيير**))، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية من كلية التربية– قسم الأصول والإدارة التربوية بالجامعة الأردنية. حيث هدفت الدراسة إلى هندرة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء أسس إدارة التغيير وذلك من خلال التعرف وتحديد واقع العمليات الإدارية في الجامعات السعودية الحكومية، ومن ثم هندرتها. ويُقصد في مصطلح **الهندرة:Re-engineering** إعادة تصميم وتغيير العمليات الإدارية الأكاديمية في أقسام وكليات الجامعات السعودية الحكومية بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة؛ وذلك بإحداث تطوير وتغيير جذري في عمليات إدارية أكاديمية تعتبر أساسية لتأدية الأقسام الأكاديمية رسالتها، من خلال **بناء الرؤية المشتركة للقسم والتحضير للهندرة وإعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية**.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث ببناء استبانة في صورتها التي بين أيديكم، ولما لوجهة نظركم من أهمية بالغة في هذا الموضوع، ولأهمية دوركم في التطوير والتغيير، فإن نجاح مهمة الباحث مرتبط بمدى تعاونكم معه؛ لذا آمل منكم التكرم بقراءة الاستبانة والإجابة عن جميع فقراتها بصدق وموضوعية تامة، بوضع إشارة (√) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظركم الخاصة بتلك الفقرات، علماً أن جميع المعلومات ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم والوقت الثمين الذي منحتموني إياه في الاستجابة للاستبانة

وفقكم الله

الباحث: عباس بن غازي بندر الحنتوشي

البريد الالكتروني رقم الجوال

0504964441 Oebs2003@hotmail.com

<u>الجزء الأول</u>: معلومات عامة (بيانات أولية): -

فضلاً ضع هذه العلامة في المربع المناسب

1. <u>الجنس:</u>

ذكر ☐

أنثى ☐

2. <u>سنوات الخبرة:</u>

أقل من خمس سنوات. ☐

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. ☐

10 سنوات إلى أقل من 15 سنة. ☐

من 15 سنة فأكثر ☐

3.<u>طبيعة العمل</u>

عضو هيئة تدريس ☐

رئيس قسم ☐

عميد ☐

وكيل كلية ☐

أخرى. فضلاً يُكتب...............

4. <u>الرتبة الأكاديمية</u>

أستاذ مساعد ☐

أستاذ مشارك ☐

أستاذ ☐

5. <u>الكلية:</u>

إنسانية ☐

علمية ☐

المحور الأول: يقيس واقع العمليات الإدارية الأكاديمية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، وفقاً لبُعدين وهما: العمليات الأساسية و العمليات المساندة. يرجى قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم ضع علامة (✓) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظركم الخاصة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية الأكاديمية الأساسية والمساندة الموجودة بالأقسام الأكاديمية.

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
أولاً: العمليات الأساسية						
البُعد الأول: واقع تحسين إجراءات بيئة العمل داخل القسم: يقوم القسم الأكاديمي بالإجراءات التالية لتحسين بيئة العمل داخل الأقسام						
1.	**وضع أهداف واقعية يمكن قياس درجة تحققها.**					
2.	**توفير البيانات والإمكانات التي تؤدي إلى تحسين العمل.**					
3.	**تطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين إجراءات العمل**					
4.	**تعزيز بُعد العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها.**					
5.	**تطبيق الإجراءات الإدارية اللامركزية.**					
6.	**السعي لتوفير بيئة العمل المناسبة.**					
البُعد الثاني: واقع تطوير البرامج الأكاديمية، يقوم القسم الأكاديمي بالإجراءات التالية لتطوير البرامج الأكاديمية						
7.	**استحداث برامج أكاديمية جديدة.**					
8.	**التخطيط لزيادة أعداد الطلاب فى البرامج الأكاديمية.**					
9.	**تحديث البرامج الأكاديمية بتعديل الخطط الدراسية في القسم باستمرار.**					
10.	**تفعيل (الندوات و الملتقيات و السمنار العلمي) لتعزيز العملية التعليمية.**					
11.	**الحرص على تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بفتح برامج جديدة فى الأقسام.**					
البُعد الثالث: واقع تطوير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس. يقوم القسم الأكاديمي بالإجراءات التالية لتطوير برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس.						
12.	**عقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير الأداء.**					
13.	**التنسيق مع عمادة المكتبات بالجامعة للاشتراك مع قواعد البيانات العالمية و المجلات والدوريات العلمية المتخصصة.**					

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
.14	التنسيق مع الإدارة العليا بالجامعة لتحقيق مبدأ مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالبحوث العلمية المدعمة مع مراكز البحوث بالمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة.					
.15	تنظيم المؤتمرات العلمية سنوياً.					
.16	تحفيز أعضاء هيئة التدريس بمجال البحث العلمي من خلال توفير المجموعات البحثية و الأبحاث المدعمة.					
.17	السعي نحو اختيار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.					
البعد الرابع: واقع تطوير العمليات الإدارية بالأقسام (التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف والتوجيه، التقويم وقياس الأداء). يقوم القسم الأكاديمي بالإجراءات التالية لتطوير العمليات الإدارية.						
.18	إشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الإستراتيجي.					
.19	السعي نحو تحقيق اعتماد البرامج اعتماداً خاصاً.					
.20	إيجاد هيكل تنظيمي مناسب يسهل التواصل عبره.					
.21	عقد اجتماعات دورية على مستوى القسم.					
.22	تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وفق الكفاءة والقدرة.					
.23	توفير مناخ تنظيمي يشجع المبادرة والإبداع.					
.24	توظيف مؤشرات قياس أداء العاملين بصورة مستمرة.					
.25	توفير نظام اتصالات إدارية حديث لتبادل المعلومات وتداولها بين العاملين.					
.26	توفير نظام يسمح بتبادل البيانات والمعلومات الإدارية مع الأقسام الأكاديمية المناظرة بالجامعات الأخرى.					
.27	توفير معايير لقياس الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.					
البعد الخامس: واقع تطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية بين الأقسام و المجتمع. يقوم القسم الأكاديمي بالإجراءات التالية لتطوير أشكال ومظاهر الشراكة المجتمعية مع المجتمع						
.28	تعزيز التواصل والاتصال المجتمعي بين القسم والجهات المجتمعية ذات العلاقة بالتخصص (مثال: التواصل بين قسم الطب البشري ووزارة الصحة).					
.29	تحديث الأنظمة واللوائح المتعلقة في حرية عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي.					
.30	تقديم الاستشارات للمجتمع المحلي.					
.31	السعي لتأسيس جمعيات علمية في مجال التخصص.					
.32	المشاركة في أنشطة المجتمع المحلي.					

م	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
ثانياً: العمليات المساندة البعد الأول: واقع تحسين إجراءات العمل بإدارة شؤون الطلبة والقبول والتسجيل. يقوم القسم الأكاديمي بالإجراءات التالية لتحسين إجراءات التنسيق في إدارة شؤون الطلاب والقبول والتسجيل						
33.	**التنسيق مع القبول والتسجيل قبل موعد تسجيل الطلاب بوقت كافٍ لتحديد الشعب والمقررات بالقسم.**					
34.	**تحقيق احتياجات الطلبة الأكاديمية والتربوية والنفسية.**					
35.	**توفير أوعية معرفية إلكترونية للطلبة (إنترنت، نماذج محاكاة، مكتبة إلكترونية على موقع الجامعة).**					
36.	**تفعيل الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بشؤون الطلبة كافة (تسجيل، إجراءات نظامية،.. إلخ).**					
البعد الثاني: واقع تطوير أداء الموظفين. يقوم القسم الأكاديمي بالإجراءات التالية لتطوير أداء الموظفين						
37.	**السعي لاختيار موظفيه بما يتناسب مع احتياجاته وخبراته.**					
38.	**عقد الدورات التدريبية لموظفيها لتطوير أدائهم الإداري.**					
39.	**توفير التجهيزات والمعدات الحديثة.**					
40.	**تنمية أداء العاملين وفق خطة إستراتيجية واضحة.**					
41.	**تهيئة البيئة المحفزة للإبداع الإداري للموظفين.**					
42.	**تحفيز العاملين للمشاركة في الملتقيات الإدارية والعلمية التي تُعقد في رحاب الجامعات الأخرى.**					
البعد الثالث: واقع توظيف التقنية في التدريس والعمليات الإدارية بالأقسام. يقوم القسم الأكاديمي بالإجراءات التالية لتوظيف التقنية بالتدريس وفي العمليات الإدارية.						
43.	**توظيف المستجدات التكنولوجية بالعمل الإداري.**					
44.	**توظيف التقنية في دعم التعليم الإلكتروني.**					
45.	**توظيف التقنية في خدمات البحث العلمي.**					
46.	**تطوير وسائل التقنية لخدمة العمليات الإدارية.**					

المحور الثاني: آليات هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الأقسام في الجامعات السعودية. من خلال ممارستك للعمليات الإدارية الأكاديمية بالقسم الأكاديمي، أرجو التكرم بوضع علامة (✓) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظركم الخاصة فيما يتعلق بدرجة موافقتك على الآليات التالية لإعادة هندستها حسب المنهجية المتبعة.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
البُعد الأول: بناء الرؤية المشتركة للقسم: لبناء الرؤية المشتركة للقسم الأكاديمي فإني أرى تحقيق الآليات التالية:						
1.	**إيجاد سياسة واضحة ومعلنة لجميع العاملين.**					
2.	**تطوير رؤية القسم بحيث تترجم الجهود التعاونية**					
3.	**إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير الرؤية.**					
4.	**تهيئة العاملين لتبني الرؤية المشتركة في كلياتهم.**					
5.	**تعزز رؤية القسم الجهود التعاونية المشتركة بين المنسوبين.**					
البعد الثاني: التحضير للهندرة: من أجل وضع إستراتيجيات للهندرة فإني أرى تحقيق الآليات التالية:						
6.	**الاعتماد على التقنية المتقدمة (التكنولوجيا الحديثة)**					
7.	**تطوير الأنظمة والتعليمات بما ينسجم مع التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.**					
8.	**الاستفادة من الخبرات المحلية والعربية والعالمية للسعي نحو الاعتماد الأكاديمي والتميز.**					
9.	**تلبية حاجات المستفيدين فيما يتعلق بالخدمات التعليمية والأنشطة.**					
10.	**تطوير مقدرات أعضاء هيئة التدريس.**					
11.	**تقييم الخدمات الأكاديمية بما يتواءم مع حاجات المستفيدين.**					
12.	**تطوير وسائل وتقنيات تعليم تدريس الطالب كالتعليم عن بعد والانتساب وتدريس الطالبات عبر الدوائر المغلقة.**					
البعد الثالث: إعادة تصميم العمليات الإدارية الأكاديمية: تشمل المؤشرات والعمليات التالية: التخطيط، التنظيم، القيادة التشاركية والتمويل وتحفيز العاملين لتحقيق الإبداع، والرقابة والتقويم.						
13.	**صياغة خطة تشغيلية سنوية على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة.**					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
14.	إيجاد وحدة تنظيمية في الجامعة تعمل على تسويق الخدمات الجامعية.					
15.	توفير معلومات عن البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات.					
16.	توفير المعلومات الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.					
17.	توفير مخصصات مالية لتصميم الخطط التشغيلية بالأقسام العلمية.					
18.	تحسين سياسة تفويض الصلاحيات للمرؤوسين حسب الحاجة.					
19.	السعي نحو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالقسم من أجل التطوير.					
20.	التوجه نحو تخفيض تكلفة العمل غير المباشرة.					
21.	تشجيع العمل التعاوني والفريقي في بيئة العمل.					
22.	توظيف التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس.					
23.	توفير مستوى مرتفع من الحرية لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن الرأي.					
24.	تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة لعملهم.					
25.	تطوير نظام للاتصالات الالكترونية مع المستفيدين من طلاب وأولياء أمور.					
26.	متابعة تنفيذ الخطة السنوية واتخاذ الإجراءات والقرارات الكفيلة بتنفيذها.					
27.	تطوير نظام المكافآت والحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس فيها.					
28.	توفير نظام مكافآت عادل ومشجع للعمل المبدع.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
29.	تخصيص ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي في الكليات.					
30.	تطوير نظام ترقية العاملين على أساس الكفاءة الأكاديمية					
31.	استخدام آليات للتحسين المستمر لكافة العمليات في جميع المستويات في الجامعة.					
32.	استخدام أدوات التقويم لضمان التقويم المستمر في تحسين العمليات.					
33.	استخدام نظام رقابي يزيد من كفاءة أداء العاملين.					
34.	إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.					
35.	توفير الشفافية والوضوح في عملية التقويم.					
36.	إجراء تقييم وتقويم للخطة السنوية لملاحظة الإيجابيات وتدعيمها ومعالجة السلبيات.					

ملحق رقم (4)

خطاب الجامعة الأردنية للملحقية الثقافية السعودية بالأردن

الجامعة الأردنية

THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١/٢٠١٤/ ٤٥١٥
الرقم الآلي: ٩٧١٣ ٧٧
الموافق: ٢٢/١٢/٢٠١٤م

سعادة الملحق الثقافي لسفارة المملكة العربية السعودية

عمّان

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب " عباس بن غازي بن بندر الحنتوشي " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية يقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

" هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أساس إدارة التغيير "

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في جامعات المملكة العربية السعودية التالية:

١. جامعة الملك سعود/الرياض.
٢. جامعة الملك عبد العزيز/جدة.
٣. جامعة الملك خالد/أبها.
٤. جامعة حائل/حائل.
٥. جامعة الدمام/الدمام.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على أطروحته هو الأستاذ الدكتور " سلامة طناش ".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة لجامعة الملك سعود

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN - JORDAN

١٠١٤٠٥٤٦٣٧

١٠١٤٠٥٤٦٣٧

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
بجامعة الملك سعود **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد:

إشارة لخطاب الجامعة الأردنية رقم ١/٢٠١٤/٤٥١٥ وتاريخ ٢٠١٤/١٢/٢١م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**عباس غازي الحنتوشي**، الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه الميداني لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير).

لذا آمل تلطف سعادتكم بالاطلاع والتوجيه بتسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم حتى نتمكن من استكمال الموافقات اللازمة.

وتقبلوا سعادتكم فائق تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمان
رقم الصادر: ٩٥٦
التاريخ: ١٤٣٦/٠٣/٠١
المرفقات: ٧

هاتف : ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس : ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني : www.sacm.org.jo - E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel: 5375555 Fax: 5331453 P.O Box 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

ملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة لجامعة الملك عبد العزيز

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN - JORDAN

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن

١٠١٤٠٥٤٣٧

١٠١٤٠٥٤٦٣٧

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

بجامعة الملك عبدالعزيز **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد:

إشارة لخطاب الجامعة الأردنية رقم ٢٠١٤/١/٤٥١٥ وتاريخ ٢٠١٤/١٢/٢١م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**عباس غازي الحنتوشي**، الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه الميداني لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير).

لذا آمل تلطف سعادتكم بالاطلاع والتوجيه بتسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم حتى نتمكن من استكمال الموافقات اللازمة.

وتقبلوا سعادتكم فائق تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمان

رقم الصادر: ٩٥٤
التاريخ: ١٤٣٦/٠٣/٠١
المرفقات: ٧

ملحق (7)

كتاب تسهيل المهمة لجامعة الملك خالد

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN - JORDAN

١٠١٤٠٥٤٣٧

١٠١٤٠٥٤٣٧

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
بجامعة الملك خالد **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد:

إشارة لخطاب الجامعة الأردنية رقم ١/٢٠١٤/٤٥١٥ وتاريخ ٢٠١٤/١٢/٢١م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**عباس غازي الحنتوشي**، الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه الميداني لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير).

لذا آمل تلطف سعادتكم بالاطلاع والتوجيه بتسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم حتى نتمكن من استكمال الموافقات اللازمة.

وتقبلوا سعادتكم فائق تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمّان

رقم الصادر: ٩٥٣
التاريخ: ١٤٣٦/٠٣/٠١
المرفقات: ٧

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo
Tel: 5375555 Fax: 5331453 P.O.Box 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

ملحق (8)

كتاب تسهيل المهمة لجامعة الدمام

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN - JORDAN

بسم الله الرحمن الرحيم

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن

١٠١٤٠٥٤٣٧

١٠١٤٠٥٤٣٧

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
بجامعة الدمام **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد:

إشارة لخطاب الجامعة الأردنية رقم ٤٥١٥/٢٠١٤/١ وتاريخ ٢٠١٤/١٢/٢١م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**عباس غازي الحنتوشي**، الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه الميداني لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير).

لذا آمل تلطف سعادتكم بالاطلاع والتوجيه بتسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم حتى نتمكن من استكمال الموافقات اللازمة.

وتقبلوا سعادتكم فائق تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمان

رقم الصادر : 952
التاريخ : 1436/03/01
المرفقات : 7

هاتف : ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس : ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني : www.sacm.org.jo - E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel: 5375555 Fax: 5331453 P.O Box 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

ملحق (9)

كتاب تسهيل المهمة لجامعة حائل

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN - JORDAN

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن

١٠١٤٠٥٤٣٧

١٠١٤٠٥٤٣٧

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي **المحترم**
بجامعة حائل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد:

إشارة لخطاب الجامعة الأردنية رقم ٤٥١٥/٢٠١٤/١ وتاريخ ٢٠١٤/١٢/٢١م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**عباس غازي الحنتوشي**، الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه الميداني لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير).

لذا آمل تلطف سعادتكم بالاطلاع والتوجيه بتسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم حتى نتمكن من استكمال الموافقات اللازمة.

وتقبلوا سعادتكم فائق تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمان

رقم الصادر: 951
التاريخ: 1436/03/01
المرفقات: 7

ملحق (10)

خطاب الموافقة النهائية من التعليم العالي للبدء في تطبيق الأداة

وزارة التعليم
KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
وكالة الوزارة للشؤون التعليمية
الإدارة العامة للبرامج التطويرية

الرقم :
التاريخ :
المرفقات :

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

إشارة إلى خطابكم رقم ١٤٣٩ وتاريخ ١٤٣٦/٤/٧هـ بشأن الافادة حول طلب الطالب الدارس على حسابه الخاص/ عباس غازي بندر الحنتوشي الملتحق بالجامعة الأردنية تخصص الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراه، بخصوص الموافقة على قيامة برحلة علمية للمملكة لإجراء بحث بعنوان (هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أساس إدارة التغيير)، ورغبته في تطبيق أداة بحثه على عينة من أعضاء هيئة التدريس والاداريين والاكاديميين في الجامعات. وبعد دراسة الموضوع والاطلاع على محتوى الأداة المرفقة، أفيد سعادتكم بعدم وجود ملاحظات جوهرية على الموضوع.

ولسعادتكم أطيب تحياتي ،،،

وكيل الوزارة للشؤون التعليمية

د. محمد بن عبد العزيز العوهلي

T: +966 11 4415555 - F: +966 11 4419004 info@mohe.gov.sa www.mohe.gov.sa هاتف ٤٤١٥٥٥٥ ١١ ٩٦٦+ فاكس: ٤٤١٩٠٠٤ ١١ ٩٦٦+

RE-ENGINEERING ACADEMIC MANAGERIAL PROCESS IN PUBLIC SAUDI UNIVERSITIES BASED ON CHANGE MANAGEMENT BASIS

By

Abbas bin Ghazi Bandar Alhantoshi

Supervisor

Dr. Salamah Yusuf Tanash, Prof.

ABSTRACT

The study aimed at re-engineering academic and administrative operations in Saudi Arabia, public universities based on the foundations of change management, the sample of the study was chosen by the method of random cluster sample. The sample of the study consisted of five hundred members of academic and administrative staff, To achieve the purpose of the study, questionnaire was developed as a study tool which consisted of three parts: the first, general information about respondents, the second, the reality of the academic and the administrative processes, and the third, to measure the tools of the suggested reengineering. The reliability and validity of the study tool was examined and the appropriate statistic methods were used to achieve the results. , and results showed that the status quo of the core and support moderately administrative processes Academy, as well as show that the status quo of administrative processes Academic Support and the areas' development staff performance, as well as show a statistically significant differences in the

status quo of community partnership, the development of administrative processes, the development of academic programs and improve the working environment measures in favor of males, as well as showing the existence of differences in the status quo of the development of administrative processes sections, basic operations, and the development of staff performance, employ technical teaching and operations support and administrative as a whole for the benefit of scientific colleges. While in the development of community partnership to benefit humanity, it turns out the existence of differences in all basic operations with the exception of the development of the teaching staff and all support operations members with the exception of staff development for the benefit of faculty members from five to less than ten, and ten to less than 15 years compared to less than five years, as the existence of differences in all the processes found with the exception of the area of faculty development and technical recruitment of teaching in favor of the Heads of Departments, agents and Deans versus faculty members, showing the existence of differences in areas of the development of administrative processes to sections for the benefit of Associate Professor in exchange for assistant professor, and in the development Community Partnership for the benefit of assistant professor and professor versus associate Professor, and the study found a fundamental re-engineering and support academic and administrative operations building mechanisms shared vision for the department, and prepare for the re-engineering and re-design the academic and administrative processes which recommended its application in Saudi universities.

At the end of the study, the researcher has introduced a set of recommendations, the most important:

- the adaption of the mechanisms revealed by the study to re-engineering the basic administrative and the academic processes and the work to apply them.